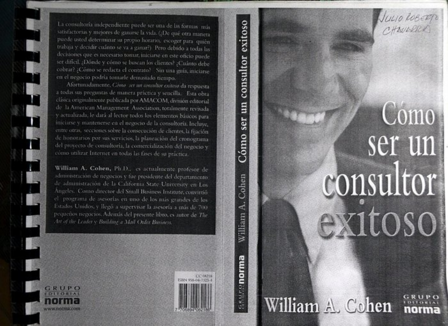


La consultoría independiente puede ser una de las formas más satisfactorias y mejores de ganarse la vida. (¿De qué otra manera puede usted determinar su propio horario, escoger para quién trabaja y decidir cuánto se va a ganar?) Pero debido a todas las decisiones que es necesario tomar, iniciarse en este oficio puede ser difícil. ¿Dónde y cómo se buscan los clientes? ¿Cuánto debe cobrar? ¿Cómo se redacta el contrato? Sin una guía, iniciarse en el negocio podría tomarle demasiado tiempo.
Afortunadamente, *Cómo ser un consultor exitoso* da respuesta a todas sus preguntas de manera práctica y sencilla. Esta obra clásica originalmente publicada por AMACOM, división editorial de la American Management Association, totalmente revisada y actualizada, le dará al lector todos los elementos básicos para iniciarse y mantenerse en el negocio de la consultoría. Incluye, entre otras, secciones sobre la consecución de clientes, la fijación de honorarios por sus servicios, la planeación del cronograma del proyecto de consultoría, la comercialización del negocio y cómo utilizar Internet en todas las fases de su práctica.
William A. Cohen, Ph.D., es actualmente profesor de administración de negocios y fue presidente del departamento de administración de la California State University en Los Ángeles. Como director del Small Business Institute, convirtió el programa de asesorías en uno de los más grandes de los Estados Unidos, y llegó a supervisar la asesoría a más de 700 pequeños negocios. Además del presente libro, es autor de *The Art of the Leader* y *Building a Mail Order Business*.
GRUPO EDITORIAL norma
www.norma.com
CC 08218
ISBN 958-04-7325-1
7 706894 082186
Cómo ser un consultor exitoso
William A. Cohen
GRUPO EDITORIAL norma
JULIO ROBERTO CHAVARRIA
Cómo ser un consultor exitoso
William A. Cohen
GRUPO EDITORIAL norma

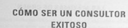
Las máximas de Cohen

retribución La retribución, ya sea a manera de utilidades, salario o satisfacción laboral, es un subproducto de la contribución que usted hace a la sociedad y está en proporción directa a esta contribución. Es un error convertir la retribución en el punto focal del trabajo que usted realiza. Si lo hace, no desarrollará todo su potencial y habrá privado a la sociedad de los beneficios plenos de su talento y su capacidad.

deber Sea cual fuere su ocupación, usted tiene un deber con la sociedad de la cual forma parte. Si es un soldado, su deber es proteger a esa sociedad. Si su campo son los negocios o la industria, su deber es crear y administrar los empleos, la riqueza y los productos de esa sociedad. Por lo tanto, el fracaso no sólo será perjudicial para usted sino también para la sociedad, así como el éxito no sólo le beneficiará a usted sino también a la sociedad.

capacidad individual Todo individuo tiene el potencial para hacer grandes cosas. Para alcanzar este potencial, tiene que descubrir cuáles son sus capacidades y talentos especiales. Esto significa que siempre debe emprender nuevas tareas y aceptar la responsabilidad de asumir nuevos retos cuando se le ofrezcan.

liderazgo Un líder acepta la responsabilidad. Esto implica que el bienestar de aquéllos a quienes lidera siempre debe prevalecer sobre su propio bienestar. Por consiguiente, aunque su principal deber es el cumplimiento de la misión de su organización, el bienestar de sus subordinados viene en segundo lugar y el suyo en último.



CÓMO SER UN CONSULTOR EXITOSO



LAS MÁXIMAS DE COHEN

retribución La retribución, ya sea a manera de utilidades, salario o satisfacción laboral, es un subproducto de la contribución que usted hace a la sociedad y está en proporción directa a esta contribución. Es un error convertir la retribución en el punto focal del trabajo que usted realiza. Si lo hace, no desarrollará todo su potencial y habrá privado a la sociedad de los beneficios plenos de su talento y su capacidad.

deber Sea cual fuere su ocupación, usted tiene un deber con la sociedad de la cual forma parte. Si es un soldado, su deber es proteger a esa sociedad. Si su campo son los negocios o la industria, su deber es crear y administrar los empleos, la riqueza y los productos de esa sociedad. Por lo tanto, el fracaso no sólo será perjudicial para usted sino también para la sociedad, así como el éxito no sólo lo beneficiará a usted sino también a la sociedad.

capacidad individual Todo individuo tiene el potencial para hacer grandes cosas. Para alcanzar este potencial, tiene que descubrir cuáles son sus capacidades y talentos especiales. Esto significa que siempre debe emprender nuevas tareas y aceptar la responsabilidad de asumir nuevos retos cuando se la ofrezcan.

liderazgo Un líder acepta la responsabilidad. Esto implica que el bienestar de aquéllos a quienes lidera siempre debe prevalecer sobre su propio bienestar. Por consiguiente, aunque su principal deber es el cumplimiento de la misión de su organización, el bienestar de sus subordinados viene en segundo lugar y el suyo en último.

planeación Las acciones exitosas no son el resultado de un accidente o del azar, sino más bien de un análisis de la situación y de la preparación y ejecución correcta de planes. Debido a los entornos cambiantes y a otras variables, los planes no siempre se desarrollarán de acuerdo con su concepción original. Sin embargo, la planeación potenciará sus éxitos y minimizará sus fracasos.

responsabilidad Si le asignan una tarea, usted es responsable de que se complete exitosamente. No hay excusas aceptables para no haber cumplido con esta responsabilidad, y la responsabilidad no se le puede trasladar a otros.

riesgo Nunca tema asumir riesgos. Si trabaja para otros, los riesgos son parte de aquello por lo que le están pagando. Si trabaja por su cuenta, tomar riesgos es la única manera como se puede triunfar.

confianza en sí mismo La confianza en sí mismo proviene de completar exitosamente tareas y cometidos cada vez más difíciles. Dé lo mejor de sí en cada proyecto, sin importar cuán insignificante o formidable sea.

éxito El éxito no proviene de trabajar con empeño. El éxito proviene de jugar con empeño. Por consiguiente, si quiere triunfar, tiene que adoptar una actitud que le permita considerar como un juego, y no un trabajo, las tareas que realice, por difíciles o desafiantes que sean. Si hace esto no sólo triunfará, sino que se divertirá haciéndolo.

CÓMO SER UN CONSULTOR EXITOSO

William A. Cohen, Ph.D.

Traducción:
Ángela García

GRUPO EDITORIAL norma

Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Panamá, Quito, San José,
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Cohen, William A., 1937-
Cómo ser un consultor exitoso / William A. Cohen ;
traductora Angela García. — Bogotá : Editorial Norma, 2003.
360 p. ; 23 cm.
ISBN 958-04-7323-4
1. Consultoría 2. Administración de empresas I. García,
Angela, tr. II. Tít.
658.46 cd 20 ed.
AHP7197

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

Título original en inglés:
HOW TO MAKE IT BIG AS A CONSULTANT
de William A. Cohen, Ph.D.
Una publicación de AMACOM, división de American Management Association,
1601 Broadway, New York, NY 10019

Impreso por Banco de Ideas Publicitarias Ltda.
Impreso en Colombia – Printed in Colombia
Enero de 2008

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés
Edición, Fabián Bonnett Vélez
Diseño de Cubierta, María Clara Salazar
Diagramación, Julio Vanoy A.

Este libro se compuso en caracteres Bembo

ISBN 958-04-7323-4
ISBN 978-958-04-7323-7

Este libro está dedicado a
mi madre, quien me enseñó que podía hacer cualquier cosa que quisiera,
siempre y cuando que me esforzara lo suficiente,
y
a mi padre, quien me enseñó que el propósito de todo trabajo es
contribuir a que la sociedad sea mejor.

CONTENIDO

PREFACIO

Hace algunos meses, un amigo consultor con bastante experiencia asistió a un seminario sobre consultoría. La persona que dirigía el seminario dividió a los asistentes en cuatro grupos. A cada grupo se le pidió que dijera cuáles eran las tres principales acciones que debía emprender un consultor para triunfar. Mi amigo se sintió muy emocionado al ver los resultados y por eso me llamó. Aunque el libro que tiene en sus manos en este momento nunca se mencionó durante el seminario, ¡tres de los cuatro grupos decidieron cada uno por su lado que conseguir un ejemplar de *Cómo ser un consultor exitoso* era una de las tres cosas que todo consultor debía hacer si quería triunfar! Es un testimonio muy elocuente. El hecho de saber que el libro estaba produciendo semejante impacto ayudó a convencerme de que su actualización era un servicio al público, y acepté con entusiasmo la tarea que me encomendó la editorial.

Antes de entrar en la esencia de la consultoría, hay algo que debe saber. A semejanza de casi todos los demás, yo no inicié mi vida laboral con el deseo ardiente de convertirme en consultor. Sé que no soy el único, porque he conversado con cientos de consultores de tiempo completo o parcial, y muy pocos iniciaron su oficio con esa intención. La mayor parte quizás tuvo una experiencia temprana semejante a la mía. Mi ingreso en el campo de la consultoría no fue planeado, y la primera vez que presté servicios de este tipo no tenía a quién pedirle consejo.

También le sucedió a Peter F. Drucker, el consultor independiente quizás más famoso del mundo. No planeó convertirse en consultor. Esto lo sé porque tuve a Peter, quien aún es amigo mío, como profesor cuando hice mi doctorado en Claremont Graduate University. Peter

me contó que su primera experiencia en consultoría la tuvo poco después de llegar a los Estados Unidos. Antes de eso, había sido corresponsal de prensa. Sin embargo, como tenía un doctorado, los servicios de Peter fueron aprovechados durante la Segunda Guerra Mundial y se lo ubicó bajo el mando de un coronel del ejército. "Va a trabajar como consultor gerencial", le dijo el coronel. "¿Qué es un consultor gerencial?", preguntó Peter Drucker. "No sea impertinente, joven", contestó el coronel. "Con eso — me dijo Drucker — supe que el coronel tampoco sabía qué era un consultor gerencial".

La experiencia en otros campos me enseñó que cada vez que necesitaba aprender sobre algo, mi primer paso debía ser buscar un libro sobre el tema. Y eso fue lo que hice. Fui a varias librerías y consulté en las bibliotecas. Sin embargo, no encontré libros con la información que necesitaba. Los pocos libros sobre el tema que pude localizar versaban todos sobre las grandes y prestigiosas firmas de consultoría, y no incluían los detalles que yo requería.

¿Cuánto debía cobrar? ¿Era indispensable firmar contratos? ¿Necesitaba una tarjeta profesional o algún otro tipo de licencia? ¿Qué podía hacer como consultor de tiempo parcial sin entrar en un conflicto de intereses con mi empleador de tiempo completo? ¿Cuánto dinero podía ganar si decidía dedicarle todo mi tiempo a la consultoría? Así mismo, si hacía consultoría de tiempo completo, ¿cuánto tiempo tendría que invertir en comercializar mis servicios en comparación con el trabajo en sí y, antes que nada, cómo debía comercializar mis servicios? Éstas y muchas otras preguntas me atormentaban, pero no tenía dónde buscar respuestas.

Finalmente aprendí a punta de experiencia, que es la manera difícil. Cometí muchos errores, que en algunos casos me costaron dinero y siempre me hicieron desperdiciar tiempo y sentirme frustrado. Sin embargo, terminé por aprender qué hacer y cómo hacerlo, y comencé a ganar dinero. Hice consultorías para compañías de la lista *Fortune 500*, para empresas pequeñas, para compañías nuevas de Internet y para el gobierno, y sigo haciéndolo hasta la fecha.

Luego, hace algunos años, en el espacio de unos pocos meses entre una y otra cosa, obtuve mi doctorado y fui nombrado profesor titular de una universidad. (Debo aclarar que, en muchas especialidades, para convertirse en un consultor empresarial exitoso no es preciso haber hecho un doctorado, una maestría o, de hecho, tener un título profesional en administración de empresas. Más adelante me referiré a este tema.) En todo caso, convertirme en profesor de temas de negocios no significó el fin de mis actividades de consultoría; más bien las intensificó.

En la universidad, observé que muchos estudiantes se interesaban bastante por la consultoría empresarial. Y no me refiero sólo a los estudiantes de administración. Me convencieron de dictar un curso interdisciplinario en la California State University, en Los Ángeles, sobre consultoría para empresas. A medida que se iba desarrollando el curso, no nos quedamos en la teoría; todos los trimestres yo invitaba a consultores profesionales especializados en muchas áreas para que compartieran sus experiencias. Los oradores fueron desde individuos que se encargaban personalmente del trabajo de consultoría para pequeñas empresas, hasta consultores que figuraban en la nómina de corporaciones multimillonarias. Entre mis oradores había consultores de tiempo completo y de tiempo parcial, tanto hombres como mujeres.

El curso fue adquiriendo tanta fama, que atrajo no sólo a estudiantes de administración provenientes de todas las disciplinas, sino también a psicólogos, químicos, antropólogos, abogados y estudiantes de literatura. Muchos de los asistentes eran individuos de más edad que no estaban matriculados en la universidad, entre quienes se contaban ingenieros, pilotos y muchos ejecutivos de empresas y profesionales que querían renunciar a sus empleos corporativos o dedicarse a la consultoría parte de su tiempo. Incluso tuvimos a varios profesores que asistían a las conferencias cada vez que podían para aprender sobre distintos temas.

En parte debido al éxito del curso sobre consultoría empresarial, también prosperó otro programa bajo mi responsabilidad: el Instituto

de la Pequeña Empresa (Small Business Institute) de la universidad, que yo dirigía. El programa, puesto en marcha en universidades de todo el país con el patrocinio de la U.S. Small Business Administration, ofrece servicios de consultoría a pequeñas empresas. Los estudiantes de administración se encargaban de la consultoría, bajo la supervisión de sus profesores. En el transcurso de varios años, desarrollamos uno de los más grandes Institutos de la Pequeña Empresa en el país y varias veces el centro obtuvo premios locales, regionales y nacionales por su excelente desempeño, en relación con otras universidades participantes. Este excelente programa les permitió a los estudiantes que tomaban el curso de consultoría encargarse de proyectos como parte de su instrucción. Infortunadamente, terminó siendo víctima de los recortes presupuestales del gobierno federal en 1994. Sin embargo, muchas universidades lo continuaron, pidiendo a clientes de pequeñas empresas que pagaran por el trabajo de consultoría prestado, lo cual, debo decir, sigue siendo una ganga para las pequeñas empresas que deciden participar en el programa.

Entre tanto, el éxito de nuestro programa produjo numerosas solicitudes de ayuda de fuera de la universidad. A fin de darle movilidad al programa, desarrollamos un seminario de consultoría que yo dictaba varias veces al año. A estos seminarios no sólo asistían los consultores neófitos o potenciales, sino también muchos consultores con experiencia considerable en sus diversas profesiones. Ellos compartían generosamente sus experiencias y conocimientos con otros estudiantes del seminario y conmigo.

Como resultado, este libro se basa no sólo en mi propia experiencia sino también en la de muchos otros, incluidos numerosos conferencistas invitados, profesores y estudiantes que han realizado más de quinientos trabajos de consultoría diferentes para otras tantas empresas pequeñas. También se basa en el intercambio personal de ideas entre consultores de muchos campos y regiones geográficas diferentes.

Si yo hubiera tenido este libro cuando inicié mi práctica, me habría ahorrado miles de horas desperdiciadas y una gran cantidad de

frustración. No habría cometido un sinnúmero de errores, entre ellos incursiones en callejones sin salida, mientras pugnaba por aprender cómo promover mi negocio, desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes y, en un caso, ser pagado por los servicios prestados.

Este libro contiene las experiencias colectivas de cientos de personas que han querido ganarse el sustento o complementarlo mediante la práctica de la consultoría empresarial, ya sea de tiempo completo o parcial. Tiene como propósito ayudarle a usted a construir un negocio de consultoría exitoso y lleno de recompensas.

Esta edición no sólo actualiza todos los capítulos, sino que contiene, además, anexos con bastantes modificaciones y varios capítulos nuevos: dos por haber ampliado un anterior capítulo sobre cómo comercializar el negocio, y un capítulo inédito sobre cómo utilizar Internet en todas las fases de su práctica.

Sinceramente creo que este libro puede tener un impacto importante en su capacidad para triunfar como consultor. Pero, en último término, la manera como aplique esta información dependerá sólo de usted, de modo que el triunfo será todo suyo. ¡Buena suerte!

William A. Cohen
Pasadena, California

1

EL NEGOCIO DE LA CONSULTORÍA

La consultoría independiente es, sin duda, uno de los oficios más fascinantes, pues tiene algunas ventajas que difícilmente ofrecen otras maneras de ganarse la vida. Piense en el horario laboral. Es probable que haya unas horas del día en las cuales usted trabaja mejor que en otras. A la mayor parte de la gente le sucede esto. Hay personas que trabajan mejor temprano en la mañana, otras rinden más por la noche, y unas pocas trabajan igualmente bien todo el día, sin que la hora sea un obstáculo. Pero en la consultoría independiente esas preferencias no revisten importancia, porque cada cual puede escoger su propio horario. Se tiene la facultad de decidir cuándo se trabaja y cuándo no, y se puede escoger el horario más conveniente.

¿Tiene un empleo y no se lleva bien con su jefe? ¿Se ve obligado a trabajar con personas que no le interesan nada? Pues bien, en la consultoría independiente es usted quien decide para quién quiere trabajar y para quién no, así como con quiénes trabajar y con quiénes no. De usted depende exclusivamente el trabajar o no para un cliente particular, o pedirle o no a tal o cual persona que le ayude con un proyecto.

¿Se siente insatisfecho con sus ingresos actuales? ¿Considera que le pagan menos de lo que merece? En la consultoría usted establece sus propios honorarios; usted mismo decide cuánto vale su trabajo y cuánto quiere ganar. Si su trabajo vale más en este instante, en el día de hoy, puede aumentarse el sueldo de inmediato.

¿Prefiere trabajar en casa? En el mundo de la consultoría podrá ganar 100 000 dólares anuales o más trabajando desde su propio hogar,

sin tener que preocuparse por el estacionamiento ni tener que conducir, y sin tener que pagar por una oficina independiente. De hecho, si tiene la oficina en casa, incluso es probable que le deduzcan algunos impuestos*.

Finalmente, ¿le da miedo dar el gran salto y embarcarse en una práctica de consultoría particular de tiempo completo? No debe temer, pues no es preciso arriesgar todo su tiempo o su carrera, ni tiene que hacer una cuantiosa inversión monetaria. Al comienzo, puede dedicarle a la consultoría tan sólo medio tiempo, e ir introduciéndose poco a poco en el campo. Muchos consultores exitosos empezaron trabajando durante algunas horas por las noches, después de sus jornadas laborales de tiempo completo, y en los fines de semana. Si sigue las instrucciones contenidas en este libro, pronto podrá establecer una práctica de consultoría exitosa; no tendrá que renunciar a su empleo de tiempo completo sino en el instante en que se sienta listo para hacerlo y esté seguro de que va a triunfar.

¿QUÉ ES LA CONSULTORÍA?

Los consultores trabajan en todo tipo de campos. Importaciones y exportaciones, gerencia, recursos humanos, ingeniería y marketing son apenas algunos de los más corrientes. Hay consultores especializados en arqueología y consultores que saben sobre selección de ropa. Incluso hay consultores que les ayudan a los autores a superar el bloqueo de escritor. En mis clases y en los seminarios que dicto a lo largo y ancho de los Estados Unidos, he conocido a expertos en todos estos campos y en muchos más. Todos son consultores exitosos, o tienen el potencial para serlo. Sus antecedentes son muy distintos y ejercen la consultoría en una gran variedad de áreas empresariales. Cuando estaba escribiendo la primera edición de este libro, mi esposa me mostró un artículo publicado en *Los Angeles Times* que contaba la historia de un negocio de consultoría de enorme éxito operado por una joven madre. La señora trabajaba unos seis días todos los meses, asesorando a empresas sobre cuáles archivos guardar y cuáles desechar.

* Este libro ha sido escrito en el contexto de los Estados Unidos. Por ello, es conveniente advertir al lector de habla hispana residente en otros países que es posible que encuentre referencias a hechos o situaciones que pueden no aplicar a su caso particular o a su país *(nota del editor)*.

Un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución. Esto significa que, independientemente de su área de interés o su experiencia, usted puede convertirse en consultor. Todas las personas tienen unos antecedentes únicos, con experiencias e intereses especiales que pocos otros tienen y que algunos individuos o compañías requieren en determinados momentos.

Muchos de mis estudiantes me han preguntado si para ser consultor es preciso realizar estudios superiores avanzados. La respuesta es un no rotundo. Aunque la orientación de un consultor es claramente profesional, he conocido a muchos consultores exitosos con una formación académica más bien limitada. Lo importante es contar con la experiencia, las acreditaciones y las capacidades necesarias para ayudar con una tarea que un individuo o una compañía quieren realizar. Importa mucho menos en dónde se adquirieron estas capacidades. Sin embargo, debo advertir que si su intención es trabajar como consultor gerencial para una firma de consultoría prestigiosa y no por su propia cuenta, es probable que le exijan una maestría en administración de empresas (MBA).

A veces, a quienes trabajan en las grandes firmas corporativas les molesta que los comparen con los consultores independientes. Cuando escribí la primera edición de *Cómo ser un consultor exitoso*, un consultor de una de las firmas de consultoría más prestigiosas, quien había leído mi libro, me llamó por teléfono. "Considero que la consultoría es una profesión, no una oportunidad empresarial", me dijo. Le recordé que su propia firma de consultoría, valorada en miles de millones de dólares, fue iniciada por un solo consultor emprendedor.

Si usted trabaja por su cuenta, el hecho de haber obtenido su expe-

riencia en una universidad o en otro lugar no reviste importancia crucial. Conozco a un exitoso consultor especializado en temas de importación-exportación que no tiene ningún título académico, y a un costoso consultor de temas de alta gerencia que trabaja para grandes corporaciones y que sólo tiene un título universitario en sociología.

¿QUÉ TAN GRANDE ES EL NEGOCIO DE LA CONSULTORÍA?

Como la consultoría abarca tantos aspectos diferentes de la vida laboral, es muy difícil medir con precisión la cuantía monetaria total que mueve este servicio en los Estados Unidos. La mayor parte de la gente sólo puede calcular el valor de los servicios de consultoría relacionados con empresas. Hace diez años, diversas fuentes calculaban que el tamaño de la industria estadounidense de la consultoría oscilaba entre 10 000 millones y 15 000 millones de dólares anuales[1,2]. En la actualidad, es probable que los ingresos por concepto de consultoría en el mundo entero alcancen los 100 000 millones de dólares anuales. Esta explosión ha sido propiciada por avances tecnológicos como la Internet, que no sólo facilita el proceso de consultoría, sino que crea una demanda por un tipo completamente distinto de consultor.

Consultoría empresarial

Incluso la consultoría empresarial comprende un espectro muy amplio de actividades. Jerome H. Fuchs, autor de *Making the Most of Management Consulting Services*, clasifica las actividades de consultoría en once áreas diferentes.

1. Gerencia general, que incluye planeación organizacional, estrategia y otras funciones gerenciales generales.
2. Manufactura, incluidos el control de producción y la administración de instalaciones.

3. Personal, que tiene que ver con formación y capacitación, contratación, selección, manejo de programas de beneficios extrasalariales para empleados y otras actividades similares.
4. Marketing, que comprende temas como introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución.
5. Finanzas y contabilidad, que incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión.
6. Adquisiciones y compras.
7. Investigación y desarrollo, y selección y análisis de productos potenciales.
8. Empaques, incluidos aspectos como maquinaria para empacar, diseño y pruebas.
9. Administración, que incluye administración de oficinas y procedimientos administrativos.
10. Operaciones internacionales, que se refiere a importaciones, exportaciones, concesiones, aranceles y sociedades conjuntas.
11. Servicios especializados, que abarca todas las demás áreas, como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones.

Hace algunos años, *Consultants News*, un boletín de noticias de la industria de la consultoría, hizo una encuesta en 583 firmas, con el ánimo de averiguar qué tipos de pericia en consultoría ofrecían. Éstos fueron los resultados:

Pericia de consultoría ofrecida	Número de firmas que la ofrecen
Gerencia general	219
Personal	143
Marketing	126
Planeación organizacional	113
Manufactura	112

Pericia de consultoría ofrecida	Número de firmas que la ofrecen
Formación gerencial	100
Planeación estratégica para empresas	97
Administración	96
Finanzas y contabilidad	89
Estrategia de marketing y organización	82

Tipos de firmas de consultoría

Otros aspectos también definen las firmas de consultoría, como el tamaño, la ubicación y los tipos de clientes a quienes prestan sus servicios. Los tipos de firmas son:

1. *Firmas nacionales especializadas en gerencia general.* Éstas son las grandes firmas como McKinsey and Company, Booz-Allen & Hamilton o Arthur D. Little, que facturan millones y millones de dólares anuales en servicios de consultoría. ¿Cuántos son millones y millones? Se calcula que, en un año, estas firmas pueden producir 1 000 millones de dólares o más en ingresos.

2. *Grandes firmas contables con divisiones de consultoría.* En la actualidad, la mayor parte de las firmas contables nacionales presta servicios de consultoría gerencial, además de realizar sus actividades contables corrientes.

3. *Firmas especializadas según funciones.* Estas organizaciones se especializan en ciertas áreas empresariales particulares. Este tipo de firmas quizás sólo se ocupen de investigación de mercados o de planeación estratégica.

4. *Firmas especializadas en industrias específicas.* Éstas son grandes firmas nacionales o internacionales que sólo se ocupan de ciertas industrias o de ciertos tipos de operaciones. Como ejemplo se podría citar la firma Theodore Barry & Associates, que se destaca sobre todo por su trabajo de consultoría en la industria de servicios públicos.

5. *Firmas especializadas en el sector público.* Estas firmas se especializan en la prestación de servicios de consultoría al gobierno — nacional, estatal y local — o a organizaciones sin ánimo de lucro, como universidades y hospitales.

6. *Los centros de investigación (think tanks).* Estas firmas, de gran tamaño, como Rand y SRI International, pueden tener muchos o muy pocos clientes.

7. *Firmas regionales y locales.* Éstas son las numerosas firmas de consultoría que operan en una sola área geográfica limitada, aunque sus ventas anuales pueden ser bastante grandes.

8. *Consultores individuales.* Ésta es un área que atrae a muchos consultores nuevos, y por una muy buena razón: en los Estados Unidos hay más de cincuenta mil empresas de consultoría de este tipo; más de la mitad son empresas con un solo consultor, y entre el 20 y el 25% cuenta con entre dos y diez empleados.

9. *Firmas especializadas en temas ajenos al empresarial.* Ésta podría ser una de las áreas más amplias de la consultoría, aunque casi nunca se tiene en cuenta porque son compañías que se especializan en temas que no tienen que ver con la administración de empresas. Estas firmas pueden prestar servicios de consultoría en salud, etiqueta, vestido o incluso manejo del comportamiento personal.

Esta amplia variedad indica que existen enormes oportunidades en el negocio de la consultoría. Muchas de las firmas locales o regionales, e incluso las firmas más grandes, comenzaron como empresas unipersonales y crecieron hasta convertirse en gigantes valorados en muchos millones de dólares.

¿POR QUÉ SE NECESITA UN CONSULTOR?

Tal vez se pregunte por qué una empresa grande decide contratar a un consultor, a veces pagándole honorarios bastante elevados, cuando ya

cuenta en su nómina con expertos que, diría uno, deberían ser incluso más calificados que el consultor. Hace algunos años, en el programa de televisión *60 Minutes* se hizo esta misma pregunta acerca de los consultores del gobierno. Al fin y al cabo, si los empleados del gobierno son personas calificadas, ¿por qué hay que contratar consultores? ¿Y para qué pagarles más de lo que se les paga a los empleados?

De hecho, existen muy buenas razones por las cuales tanto el gobierno como las empresas particulares recurren a consultores. Es más, no sólo los contratan una sino muchas veces, y los tienen en alta estima. Puesto que resulta productivo detectar una necesidad y luego satisfacerla, es muy importante que usted entienda exactamente cuáles son estas razones. Veámoslas una por una.

1. *La necesidad de personal.* A veces, incluso las compañías más grandes no tienen suficiente personal en ciertos períodos o para realizar tareas específicas. Es posible que requieran ayuda cuando se presenta una excesiva carga laboral temporal, o tal vez necesiten ciertos conocimientos especializados con los cuales no hay que contar todos los días del año. Por ejemplo, podría requerirse asistencia temporal cuando una compañía está licitando para un contrato con el gobierno. Durante este período, es preciso trabajar intensamente en un lapso corto. Es posible que el personal de planta no esté disponible para hacerlo sin que se detengan otros proyectos importantes, por lo cual se contratan consultores; así mismo, tal vez una empresa requiera una pericia especial durante un período breve o para un proyecto determinado. Tómese, por ejemplo, el marketing directo, un área en la cual presto con frecuencia servicios de consultoría. Incluso hoy, con el extraordinario auge del marketing directo y la administración de bases de datos, muchas empresas sólo utilizan este tipo de marketing ocasionalmente. Por consiguiente, no tiene sentido contratar a un experto de tiempo completo cuyo salario podría exceder fácilmente los 75 000 dólares anuales. Así pues, es muy lógico que una firma prefiera contratar a un consultor que cobre entre 50 y 300 dólares por hora (o más) para realizar una tarea específica.

   Los ingresos elevados en la consultoría de búsqueda de ejecutivos, que es otra área especial de la consultoría, también ponen de relieve la necesidad de personal y la importancia que éste reviste para una empresa. Según *Executive Search Review*, las grandes firmas de búsqueda de personal ejecutivo obtuvieron los siguientes ingresos (en millones de dólares):

Korn/Ferry International	301,1
Heidrick & Struggles	258,1
Spencer Stuart	223,3
Russell Reynolds Associates	184,3
LAI Amrop International	182,2
Egon Zehnder International	181,9[3]

2. *La necesidad de ideas frescas.* No es raro que una compañía tenga un problema y la gerencia crea que los empleados están demasiado inmersos en él como para entender todas sus ramificaciones. Tiene sentido contratar a alguien de fuera, alguien con excelentes capacidades de resolución de problemas, aunque sin que necesite conocer el negocio en profundidad. De hecho, a veces la ignorancia misma de la persona (suponiendo, desde luego, que tenga talento para resolver problemas) ayuda a encontrar la respuesta. Peter F. Drucker dice que él aporta al caso no tanto sus conocimientos sobre un problema específico sino más bien su ignorancia. Drucker tiene una extraordinaria capacidad para penetrar en una amalgama de factores confusos y reconocer el asunto principal, con lo cual puede recomendar maneras de resolver el problema. Creo que sus servicios ameritan los honorarios que cobra.

3. *Política de la compañía.* A veces, es posible que se conozca la solución de un problema. Sin embargo, por diversas razones políticas internas no se permite a quienes entienden el problema que la

presenten. Por ejemplo, en una ocasión una división de una importante empresa propuso que la compañía incursionara en un nuevo mercado con uno de sus productos, lo cual requería una inversión de millones de dólares. El potencial de este nuevo mercado era sumamente controvertido en esta empresa. Como el nuevo producto provendría de la división que lo sugirió, se consideró que las recomendaciones de la división estaban sesgadas. Sin embargo, al contratar a un consultor externo para que estudiara los mismos temas, la división logró eso mismo. Se supuso que el consultor era más imparcial y que se dejaría influir menos por la política interna de la compañía.

4. *La necesidad de mejorar las ventas.* Ninguna empresa puede existir sin ventas. Esto es cierto, independientemente de cuánto sepan su presidente o la alta gerencia, de cuán capacitados sean sus contadores y su personal financiero, o de cuán innovadores sean sus ingenieros en el desarrollo o la fabricación de nuevos productos. A veces, una empresa que necesite incrementar las ventas en un plazo corto buscará ayuda por fuera de su propio personal de marketing o ventas.

5. *La necesidad de capital.* Toda empresa necesita dinero. La necesidad de capital es muy corriente en las nuevas empresas, pero también es muy común en las empresas exitosas. De hecho, cuanto más exitosa sea una empresa, más capital necesita. La necesidad de capital es un problema continuo en muchas compañías. Siempre habrá demanda por una persona con experiencia en hallar fuentes de capital.

6. *Reglamentaciones gubernamentales.* Las reglamentaciones del gobierno, si no se obedecen, pueden redundar en multas, cárcel o incluso el cierre de la empresa. Ninguna compañía es inmune a las reglamentaciones del gobierno y todas las empresas tienen que cerciorarse de acatarlas de la manera más eficiente y efectiva. Al mismo tiempo, es conveniente minimizar cualquier impacto negativo sobre sus negocios y, de ser posible, utilizar las reglamentaciones para ayudar en la operación de los mismos. Estas inquietudes relacionadas con reglamentaciones pueden incluir diversas áreas: oportunidades iguales de empleo, discriminación por edad, protección contra crédito de consumo, normas de seguridad, derechos de veteranos y muchos otros. Si conoce bien cualquiera de estas áreas regulatorias o puede volverse experto en ellas, existe un mercado real para sus servicios de consultoría.

7. *La necesidad de elevar al máximo la eficiencia.* Todas las organizaciones necesitan operar de la manera más eficiente posible. Una empresa que funcione con una eficiencia menor de la que es capaz terminará por verse en problemas. Los competidores más eficientes le quitarán su mercado y la sacarán del negocio. La ineficiencia genera altos costos, con lo cual los precios dejan de ser competitivos. La calidad deficiente, las demoras y la baja productividad resultan de la ineficiencia. Si usted sabe cómo incrementar la eficiencia de una organización, tiene algo importante que vender como consultor.

8. *La necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones.* Una de las razones por las cuales muchas empresas buscan consultores con una maestría en administración de empresas es que se supone que estas personas tienen una gran habilidad para diagnosticar los problemas que afrontan las compañías y para desarrollar las soluciones requeridas. Siempre habrá necesidad de personas que sepan hacer esto. Las grandes firmas de consultoría han aprovechado la necesidad de las empresas de que les diagnostiquen sus problemas y les recomienden soluciones. Por esta razón, estas firmas procuran contratar personas con maestrías en administración de empresas de las más prestigiosas universidades, con unos salarios iniciales muy altos, a fin de ganarse y mantener su fama para solucionar problemas. Incluso algunos consultores individuales, como Peter F. Drucker, son conocidos nacionalmente, y a

veces a escala internacional, por su talento para solucionar problemas.

9. *La necesidad de capacitar empleados.* El funcionamiento de cualquier empresa tiende a volverse cada vez más complejo, y hoy en día se capacita continuamente a los empleados. Los gerentes requieren diferentes tipos de capacitación para desarrollar sus capacidades de liderazgo, organización y planeación; los operadores de computadores requieren capacitación adicional para aprender sobre los más recientes equipos, técnicas, *software* y programación. De hecho, todo se desarrolla a una velocidad tan grande que prácticamente cualquier área funcional de una empresa exige capacitación continua. Si usted es experto y puede enseñar a desarrollar destrezas en cualquier área para la cual exista demanda, tendrá un nicho en un tipo de consultoría que recibirá altos honorarios de la industria.

10. *La necesidad de una reestructuración completa.* A un amigo mío, que adquirió fama mundial en materia de consultoría como "especialista en refinanciaciones", lo llamaban con frecuencia bancos o grupos de inversionistas para que asumiera la dirección de una empresa en peligro de quiebra. Solía llegar a la compañía en calidad de presidente de la misma, y hacía lo que fuera necesario para reestructurar la empresa. A veces era presidente de varias empresas simultáneamente, y tenía que pasar bastante tiempo viajando, volando continuamente de una compañía emproblemada a otra. Cuando la empresa se recuperaba, salía corriendo a atender el siguiente proyecto. Como muchas compañías se encuentran en condiciones extremas, cuando los inversionistas deciden luchar se requiere un consultor que detecte problemas y realice una reestructuración completa. Los especialistas en reestructuración cobran honorarios muy altos. William Brandt se convirtió en un consultor de reestructuraciones mientras hacía un doctorado en sociología. Un amigo le pidió que lo ayudara con una mina de carbón con problemas. Una vez metido en el mundo de la consultoría, allí se quedó. Brandt, que entonces sólo tenía treinta y nueve años, creó una firma llamada Development Specialists, Inc., valorada en 4 millones de dólares[4].

11. *Computadores y procesamiento de datos.* Desde hace mucho tiempo existen especialistas en procesamiento de información. Sin embargo, los avances tecnológicos en materia de computación han abierto oportunidades de distinto tipo para quienes conocen ese negocio. Estos consultores también reciben honorarios altos. Por ejemplo, cuando tuve problemas con mi computador, un amigo me recomendó a una consultora especializada en esta área. Resultó ser una joven de veintitantos años que ni siquiera había estudiado en la universidad. Me cobró 100 dólares por hora y se justificó cada centavo, porque cada hora sin mi computador me estaba costando dinero.

De hecho, existe una cantidad casi ilimitada de tipos de consultoría. Hace poco, durante un vuelo, hojeé un ejemplar de *American Way*. Uno de los artículos decía: "¿Está perdiendo terreno en el trabajo? Un entrenador personal le puede ayudar a diseñar un plan para recuperar su ventaja competitiva". El artículo describía el entrenamiento personal, un tipo inusual de consultoría empresarial para una sola persona que por lo general se realiza por vía telefónica. Según el autor, más de diez mil entrenadores ofrecen hoy en día sus servicios mediante este método[5].

Señales que indican la necesidad de contratar un consultor

Según James E. Svatko, editor *senior* de *Small Business Reports*, las siguientes situaciones indican la necesidad de buscar pericia externa mediante la contratación de un consultor:

- Falta de un plan empresarial escrito
- Bajo estado de ánimo imposible de explicar

- Aumentos constantes y estables en costos
- Escasez crónica de caja
- Demoras crónicas o despachos tardíos de productos
- Pérdida de posición en el mercado
- Personal con exceso de trabajo
- Excesiva repetición de trabajos sin alcanzar los objetivos
- Deficiencias continuas de oferta
- Falta de información sobre la competencia o el mercado[6]

Recuerde que éstas son las razones por las cuales las empresas suelen requerir consultores. También existen muchísimas otras áreas en las cuales tanto los empresarios como personas ajenas a las empresas pueden requerir ayuda. Por ejemplo, hoy en día los consultores están ganando millones de dólares enseñándole a la gente cómo manejar su tiempo, controlar el estrés, perder peso y mantenerse en forma. Si usted tiene conocimientos específicos sobre casi cualquier área — desde manualidades e hipnotismo hasta matemáticas o comercialización —, es posible que cuente con destrezas que algún segmento de la población requiere. De hecho, la revista *Fortune* escribió un artículo titulado "In Search of Suckers", en el cual se citó al conocido autor y consultor Tom Peters diciendo: "Somos la única sociedad que cree que puede volverse cada vez mejor. Por consiguiente, constantemente nos dejamos embelesar por personas como Emerson... y como yo"[7]. Creo que Peters hablaba en broma, pues al fin y al cabo incluyó a Ralph Waldo Emerson, un filósofo del siglo XIX de renombre mundial, en la misma categoría que los charlatanes. Además, dada la demanda mundial por servicios de consultoría en todos estos campos, dudo que los estadounidenses seamos los únicos que buscamos mejorar.

Cómo analizan los clientes potenciales a los consultores que piensan contratar

James Svatko hizo un análisis tal de la relación entre consultor y cliente que le permitió recomendar a las empresas la contestación de las

siguientes preguntas antes de decidir si contratan o no un consultor. Como consultor, usted debe responder también estas cinco preguntas antes de presentarle a un cliente una propuesta formal:

1. ¿Puede agregarle algo que valga la pena al rendimiento global de la empresa?
2. ¿Su pericia hará que la compañía se acerque más a sus metas?
3. ¿Puede hacer que la compañía trabaje más eficazmente?
4. ¿Le ahorrará tiempo a la empresa?
5. Con el presupuesto disponible, ¿puede realizar un trabajo integral y efectivo?[8]

Si su propuesta no demuestra que usted puede hacer todo esto por su cliente, reestructúrela o no la presente.

¿QUÉ DISTINGUE A UN CONSULTOR SOBRESALIENTE?

Ser un consultor y ser un consultor sobresaliente son dos cosas muy diferentes. Después de conversar con muchos consultores de primera categoría, he identificado siete áreas que marcan esa diferencia.

1. *Trato con los clientes.* Esto se refiere a su habilidad para llevarse bien con el cliente. No se trata tanto de qué dice, sino de cómo lo dice. Los médicos con muchos conocimientos pero que no tienen una buena relación con sus pacientes muchas veces descubren que éstos prefieren acudir donde otros médicos, así tengan mucha menos experiencia o habilidad. Desarrollar un trato agradable, de modo que sus clientes confíen en lo que usted les *dice,* puede ser tan importante como sus conocimientos técnicos.
2. *La capacidad para diagnosticar problemas.* Para conservar la analogía médica, sabemos que el médico tiene acceso a todo tipo de medicamentos para ayudar a curar a sus pacientes. Sin embargo, si su

diagnóstico es incorrecto, es posible que el medicamento cause más mal que bien. Así mismo, su capacidad para diagnosticar el problema correctamente reviste suma importancia. Es uno de los rasgos que mejor definen a un consultor sobresaliente.

3. *La capacidad para hallar soluciones.* Desde luego, si diagnosticó un problema, se esperará de usted que recomiende las acciones correctivas necesarias para enderezar la situación. El capítulo 10 versa sobre solución de problemas. A medida que adquiera práctica, podrá solucionar problemas complejos consistentemente, al sugerir el curso de acción correcto que debe seguir su cliente.
4. *Pericia y conocimientos técnicos.* Tal vez usted crea que ésta es la característica más importante de un buen consultor, y es cierto que la pericia técnica en un campo determinado es importante. La pericia se deriva de su educación académica, su experiencia y las habilidades personales que ha desarrollado. Pero puede darse en una de muchas áreas y se puede desarrollar de distintas maneras. G. Gordon Liddy, conocido sobre todo por su participación en el caso Watergate, hoy recibe ingresos de seis cifras como consultor en asuntos de seguridad. Obsérvese que incluso unos antecedentes que incluyen un tiempo en la cárcel no afectan su capacidad para ser un buen consultor y beneficiar de manera importante a su cliente.
5. *Habilidades de comunicación.* Charles Garvin, de la conocida firma Boston Consulting Group, ha prestado numerosos servicios de consultoría en el área de estrategia empresarial desde comienzos de los años 60. Con base en su experiencia de más de cuarenta años, Garvin ha identificado tres atributos esenciales que todo buen consultor debe tener. Cree que el principal atributo es contar con excelentes habilidades de comunicación. (El segundo es la capacidad analítica y el tercero, la capacidad de trabajar bajo presión.)

Hace algunos años, Allen Blitstein realizó un estudio sobre cómo las compañías percibían a los egresados recientes de las

facultades de administración. Blitstein quería saber dos cosas: los factores más importantes por los cuales se contrataba a nuevos egresados, y los factores principales que indicaban éxito en el trabajo una vez contratados. Quizás usted crea que factores como calificaciones promedio o la universidad en donde estudió son muy importantes. Sin embargo, no es así. Según los encargados de las contrataciones, la habilidad comunicativa revestía mucha mayor importancia. Esto era válido tanto para el instante de la contratación como para el éxito en el trabajo. Recomiendo estudiar con especial interés el capítulo 13, que trata sobre presentaciones.

6. *Comercializar y vender habilidades.* Independientemente del área técnica que le interese, ya sea un área funcional en las empresas o algo muy distinto, debe aprender a ser un buen comercializador y vendedor. Los consultores no sólo venden un producto intangible: también tienen que venderse a sí mismos. En los capítulos 2, 3 y 4 se examina la manera en que se debe comercializar una práctica de consultoría; en esos capítulos, revelo todos los secretos que he aprendido a partir de mis propias experiencias y de las de otros consultores.
7. *Capacidades gerenciales.* Por último, pero no por eso menos importante, está la capacidad de administrar un negocio o práctica y de desarrollar proyectos. En mi opinión, un consultor sobresaliente también debe ser un buen gerente. A semejanza de lo que ocurre con las otras habilidades, la capacidad para gerenciar también se puede aprender. Para ayudarlo en este proceso, el capítulo 6 le enseñará cómo administrar su negocio eficientemente. Además, a lo largo del libro doy instrucciones paso por paso de muchos procesos que lo ayudarán a ser un gerente hábil.

Dick Brodkorb es ex presidente y director ejecutivo de una firma de consultoría en Costa Mesa, California, que se llama Decision Planning Corporation. Dick habla con frecuencia en las clases que

dicto sobre consultoría. Ha identificado dos grupos de habilidades que considera esenciales para ser un buen consultor. Las llama Las Tres Grandes y Las Cuatro Grandes. Las Tres Grandes son (1) habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales, (2) dominio técnico de un tema y (3) la habilidad de llevarse bien con otros.

Sugiere que los consultores neófitos dominen primero Las Tres Grandes y luego pasen a Las Cuatro Grandes. La primera de estas habilidades es la capacidad analítica (no necesariamente cuantitativa). La segunda, la sensibilidad frente a los demás, es sumamente importante. La tercera es que se debe tolerar el estilo de vida que impone la consultoría, que quizás exija horas de trabajo intensivas en algunos proyectos; y la última es la necesidad de sentir una gran pasión personal por el oficio para poder triunfar.

En síntesis, existen varias cosas que usted debe saber para ser consultor. Éstas son:

- Cómo usar su pericia para ser consultor.
- Cómo conseguir clientes.
- Cómo diagnosticar y solucionar problemas.
- Cómo manejar su negocio.

Este libro cubre todos esos temas y muchos más.

Es importante saber que quizás al comienzo no necesite experiencia práctica real en el área técnica que le interesa. Uno de mis estudiantes de la maestría en administración empezó a trabajar para una de las firmas de consultoría más prestigiosas del país sin contar con experiencia práctica, basándose únicamente en lo que había aprendido en sus estudios. Peter F. Drucker dijo en una ocasión que aunque hace consultorías internacionales para grandes corporaciones, nunca ha sido un gerente en ejercicio, salvo cuando trabajó en el área de administración como decano de Bennington School durante aproximadamente dos años en la década de los 40.

¿CUÁNTO DINERO SE PUEDE GANAR COMO CONSULTOR?

Nadie debe emprender una carrera como consultor con el objetivo primordial de hacer dinero. Sin embargo, se necesita dinero para vivir, y el dinero ofrece la libertad de escoger qué desea uno hacer en la vida y para quién, de modo que la pregunta es válida.

Albert Vicere y Robert Fulmer, dos profesores de administración de la Universidad Estatal de Pennsylvania, calcularon que los consultores cobran honorarios diarios que pueden ascender a 10 000 dólares, e incluso más[9]. Desde luego, las firmas de consultoría grandes, de mucho prestigio, que a su vez prestan servicios de consultoría a compañías grandes y de gran renombre, son las que tienden a cobrar los honorarios más altos. De hecho, una firma de consultoría muy grande que desarrolla un proyecto importante puede cobrar millones de dólares o más por su trabajo[10]. Otra variable importante es el sector al cual se presta consultoría y la persona a quien se presta el servicio. Si presta servicios de consultoría a un individuo que trabaja en un sector en donde su cliente no gana mucho dinero, usted tampoco podrá cobrarle mucho. Sin embargo, independientemente de cuáles sean sus tarifas, podrá ganar mucho más de lo que obtendría si hiciera ese mismo trabajo para otra persona en calidad de empleado.

¿Recuerda a la consultora especializada en computadores con educación secundaria únicamente que mencioné en un párrafo anterior? Pues bien, como cobra 100 dólares por hora, si trabaja ocho horas diarias eso equivale a 4 000 dólares por semana, ¡lo cual suma más de 200 000 dólares anuales!

Pero aguarde un instante. Aunque es verdad que si cobra 100 dólares por hora podrá ganar mucho dinero en un año, es importante que sepa que no podrá cobrar por cada minuto de cada día. Tendrá que invertir algún tiempo en comercializar sus servicios. Por consiguiente, es importante tener en cuenta la relación entre tiempo facturable y tiempo empleado en comercializar sus servicios, que no es facturable.

Howard L. Shenson, quien dicta seminarios sobre consultoría en muchas ciudades de los Estados Unidos, calculó que los consultores nuevos deben pensar en invertir por lo menos un tercio de su tiempo el primer año en la comercialización de sus servicios, con lo cual sólo dos tercios corresponderían a tiempo facturable. Después del primer año, el tiempo de marketing se puede reducir a entre un 15 y un 20%. Otros cálculos de tiempo de marketing oscilan entre el 40 y el 50%. Muchos consultores independientes dicen que, una vez establecido su negocio, casi no invierten tiempo en comercializar sus servicios, porque consiguen clientes nuevos por recomendaciones o invierten todo su tiempo disponible en sus clientes habituales.

Cuando calcule cuánto puede ganar realmente como consultor, es conveniente suponer que, en el primer año, invertirá cerca de la mitad de su tiempo en comercializar sus servicios. Es posible que el cálculo sea un poco alto, pero es preferible a pensar que va a pasar la mayor parte del tiempo facturando servicios prestados a sus clientes, sólo para descubrir que exageró considerablemente sus proyecciones de venta de servicios durante el primer año.

¿CÓMO SE CONVIERTEN LAS PERSONAS EN CONSULTORAS?

Los individuos incursionan en la consultoría de maneras muy distintas y a veces extrañas, y no existen dos historias exactamente iguales. Quizá le interese saber cómo algunos consultores iniciaron sus negocios.

Howard L. Shenson era un estudiante de doctorado al tiempo que trabajaba como docente y director de departamento en la California State University en Northridge. Recibió numerosas solicitudes de servicios de compañías locales, y pronto empezó a realizar diversas actividades de consultoría, además de su trabajo como docente e investigador. A medida que pasaban los meses, se dio cuenta de que invertía cada vez más tiempo en la consultoría, y de que eso le parecía más fascinante que su trabajo académico. Finalmente decidió dedicarse de

tiempo completo a la consultoría, y no sólo se sintió más satisfecho desde el punto de vista laboral, sino que obtuvo ingresos mucho mayores que los que podría obtener como profesor.

Hubert Bermont, autor de *How to Become a Successful Consultant in Your Own Field* y consultor exitoso en la industria editorial, además de consultor de consultores en la actualidad, comenzó a trabajar en este campo cuando lo llamó un día su jefe y lo despidió. Bermont dice que sufrió una gran conmoción en ese momento, pero que luego se dio cuenta de que el despido había sido un favor disfrazado. En medio de su desesperación, Bermont llamó a varias personas y encontró a un amigo que le permitió usar su oficina, su secretaria y su teléfono por una suma nominal, a cambio de que capacitara a la nueva secretaria. Logró obtener prestigio y éxito en su negocio trabajando para la compañía al precio correcto: nada. Esta puerta que se le abrió finalmente le significó un contrato remunerado con la compañía y, más importante aún, le dio un cliente importante con el cual podía impresionar a otros clientes potenciales. Al cabo de seis meses, estaba ganando casi tanto como ganaba en su profesión anterior, después de veinte años.

Phil Ross era un actor que, entre un contrato y otro, trabajaba como vendedor de una compañía manufacturera. Debido a su excelente capacidad no sólo para vender sino también para educar y motivar, pronto lo nombraron director nacional de ventas. Cuando se sintió inconforme con las políticas de la empresa, comenzó a buscar otro trabajo y recurrió a una firma de búsqueda de ejecutivos a escala nacional. Resultó contratado por esa misma firma para que buscase a los ejecutivos requeridos. La consultoría de búsqueda de personal de alto nivel es, quizás, la que exige más habilidades de ventas en comparación con cualquier otro tipo de consultoría. Esto se debe a que el consultor debe ser capaz de convencer a una compañía de que se vuelva cliente y persuadir a un empleado satisfecho de que contemple la posibilidad de renunciar a la empresa en donde trabaja y proponerse como candidato a un puesto en una compañía diferente. Phil dominaba estas habi-

lidades y tuvo un excelente desempeño como consultor de búsqueda de ejecutivos, y pronto lo nombraron director de capacitación a nivel nacional. Al cabo de algunos años, Phil renunció a la empresa y fundó una firma de consultoría propia, The Pros, que ayuda a corporaciones del mundo entero con sus problemas de personal y contratación.

Luis Espinosa nació en México y fue estudiante mío en la California State University en Los Ángeles. Quería ser consultor en una importante firma de consultoría. Utilizando técnicas especiales de búsqueda de empleo que le permitieron acceder a entrevistas personales con los directores de prestigiosas firmas de consultoría, pronto fue contratado por Theodore Barry, International. Apenas dos años después, fue contratado como planeador estratégico de alto nivel en un banco de México, D. F., que tenía activos de 20 000 millones de dólares. Más tarde obtuvo un cargo similar como consultor interno de planeación estratégica en un banco estadounidense.

Esto pone de relieve otra de las ventajas de la consultoría. No es raro que los consultores muy visibles para la alta gerencia impresionen de tal manera a sus clientes con su desempeño que los contraten de inmediato en calidad de altos ejecutivos, con salarios muy elevados. Hace algunos años, la revista *Business Week* publicó un artículo que relataba la historia de Ilene Gordon Bluestein, quien fue nombrada directora de planeación corporativa de Signode Corporation, en Glenview, Illinois, cuando tendía veintiocho años, sólo cuatro años después de culminar sus estudios. Lo que vale la pena señalar en este caso es que durante esos cuatro años prestó servicios de consultoría. Bluestein no fue el único caso de éxito que mencionó el artículo, pues también se refirió a varias otras personas que utilizaron la consultoría como trampolín para triunfar en el mundo corporativo. Todos eran jóvenes, tenían cargos ejecutivos altos y ganaban muy buenos salarios. Y cada uno de ellos había sido consultor.

John Diebold inició un negocio de consultoría en la casa de sus padres, en Weehawken, Nueva Jersey. Si en ese momento hubiera tenido que presentar su curriculum vitae, el hecho más reciente de su vida

era que había sido despedido de una firma de consultoría. ¿La razón? Se había esforzado demasiado por convencer a una empresa de comprar un computador. Eso fue en 1954. Tres años después, compró la compañía que lo había despedido. Poco después, The Diebold Group contaba con sucursales en el mundo entero y a Diebold lo apodaron el "príncipe de los gurús"[11].

He mencionado tantas historias sobre cómo otros se convirtieron en consultores, que también contaré mi caso. Formaba parte de la fuerza aérea de los Estados Unidos, y mi deber principal era volar. Sin embargo, después de una misión en Vietnam, me encomendaron el desarrollo de los sistemas de indumentaria de protección para las tripulaciones de la fuerza aérea. Después de dejar la fuerza aérea, escribí un artículo sobre indumentaria de protección para una revista llamada *Ordnance*. Mientras tanto, una empresa que fabricaba cascos para pilotos y máscaras de oxígeno me contrató para que dirigiera sus actividades de investigación y desarrollo. Después de leer mi artículo, el vicepresidente de una importante compañía aeroespacial de California que había desarrollado un casco liviano de infantería quiso que lo ayudara a comercializarlo. Me invitó a almorzar y me ofreció un puesto. Le expliqué que estaba contento con mi cargo actual. Entonces me preguntó si podía efectuar el trabajo en calidad de consultor, porque no entraba en conflicto con la línea de productos de la empresa para la cual trabajaba. Obtuve el permiso de mi jefe y así fue como nació un nuevo consultor. En esa época no sabía nada sobre la consultoría. Tuve que aprender de la manera difícil. ¡Cómo me hubiera gustado disponer de un libro como éste en ese momento!

En este capítulo, he mostrado un panorama general del negocio de la consultoría. Espero haberle abierto los ojos acerca de parte del potencial — tanto en el estilo de vida de un consultor como en la remuneración que podría obtener —, así como de las diferentes áreas de consultoría que quizás le gustaría ensayar. Finalmente, aunque he mencionado los casos de varios individuos que se han convertido en consultores, es importante que sepa que la *manera* como se convierte

uno en consultor no es tan importante como el hecho de *volverse* realmente uno. Existen muchos caminos para convertirse en consultor, pero en realidad lo que cuenta es ser un consultor exitoso. El proceso de cómo triunfar como consultor comienza en el capítulo 2, cuando aprenda cómo obtener clientes mediante métodos directos de marketing, porque no siempre le llegarán sin buscarlos, como me llegó a mí mi primer cliente.

NOTAS

1 Anne B. Fischer, "The Ever-Bigger Boom in Consulting", *Fortune* (24 de abril de 1989), p. 113.

2 Gregory J. Miliman, "Taking the Con Out of Consultants", *Business Month* (febrero de 1990), p. 44.

3 *Executive Search Review* (marzo de 1998), www.kornferry.com/leading/html, 14 de mayo de 1999.

4 Lois Therrien, "William Brandt: Putting Small Businesses Back in the Black", *Business Week* (21 de agosto de 1989), p. 99.

5 Janet G. Sullivan, "Kick The 'Buts' ", *American Way* (mayo de 1999), p. 58.

6 James E. Svatko, "Working with Consultants", *Small Business Reports* (febrero de 1989), p. 61.

7 Tom Peters, citado en Alan Farnham y Amy Kover, "In Search of Suckers", *Fortune* (14 de octubre de 1996), www.pathfinder.com.

8 Svatko, p. 59.

9 Farnham y Kover; E. Svatko.

10 Howard P. Allen, "Are Management Consultants Worth Their Hire?", *Business Forum* (otoño de 1988/invierno de 1989), p. 31.

11 Frank Rose, "The Prince of Gurus", *Business Month* (abril de 1989), p. 67.

2

CÓMO CONSEGUIR CLIENTES: MÉTODOS DIRECTOS DE MARKETING

El marketing es una de las áreas más importantes en la consultoría, porque sin marketing no tendrá clientes y, por consiguiente, no habrá ventas. Sin ventas no puede haber negocio de consultoría. No importa cuán experto sea o cuánta demanda genere su campo de experiencia: si no hay clientes, el negocio y la práctica simplemente no existen. En este capítulo y en el siguiente encontrará métodos directos e indirectos para comercializar su negocio y conseguir clientes. Ambos son importantes. El método indirecto toma más tiempo, pero puede expandir considerablemente su negocio. Si quiere establecer una práctica dinámica, debe incluir métodos tanto directos como indirectos en su programa de marketing. En este capítulo examinaremos los métodos directos, y en el siguiente veremos los indirectos.

MÉTODOS DIRECTOS DE MARKETING

Con los siguientes métodos de marketing, se aborda el cliente potencial directamente y se le hace saber que uno está disponible:

1. Correo directo
2. Llamadas en frío (sin previo aviso)
3. Publicidad de respuesta directa
4. Directorios
5. Páginas amarillas
6. Ex empleadores
7. Internet

En este capítulo me referiré a los primeros seis métodos. La Internet es tan útil para un consultor, que más adelante le dedicaré a esta tecnología relativamente nueva todo un capítulo (el 15). También en el presente capítulo me referiré a los folletos, que son una valiosa herramienta de marketing que se puede utilizar con cualquiera de los métodos arriba mencionados.

Correo directo

En el correo directo, se envía a los clientes potenciales una carta o un folleto, o ambos, en los cuales se anuncian los servicios ofrecidos. En la figura 2-1 encontrará un ejemplo de correo directo. Observe que esta carta aborda directamente las necesidades del cliente y procura no parecer pomposa o distante. La clave es establecer una comunicación personal con el cliente potencial. Al mencionar los logros pasados de la firma, el autor está indicando el tipo de actividades que puede realizar para este nuevo cliente potencial en el futuro. Finalmente, la carta no deja cabos sueltos; en la última parte, se pide al cliente potencial que pida información adicional o que concierte una cita de consultoría.

Cartas para correo directo

Escribir cartas para enviar por correo directo es todo un arte. No todo el mundo es capaz de redactar un texto atractivo para este fin. Sin embargo, no es indispensable que usted mismo lo haga. Abundan los buenos redactores que se dedican a este tipo de oficio y muchos consultores altamente exitosos contratan a terceros para que les escriban sus cartas publicitarias.

Para encontrar un buen redactor, busque a alguien que haya hecho trabajos de respuesta directa. Esa persona sabrá cómo redactar un texto que produzca resultados directos, que es justamente lo que usted necesita.

¿En dónde se busca un buen redactor? Ensaye el departamento de comunicación social o de publicidad de alguna universidad local. Es

Figura 2-1. Ejemplo de una carta eficaz para enviar por correo directo



William A. Cohen, Ph. D., Mayor General (r) de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos
1556 NORTH SIERRA MADRE VILLA – PASADENA, CALIFORNIA 91107
Tel.: (323) 343-2972 / Fax (626) 794-5998
Email: wcohen@calstatela.edu
Dirección web: www.stuffofheroes.com

10 de enero de 2003

Señor
James W. West
Presidente
Consolidated International, Inc.
3456 Avenue of the Americas
New York, New York 10158

Estimado señor West:

"Nuestra productividad se incrementó en un 35% en menos de tres meses después del taller que usted dictó en un día para nuestros gerentes generales. Es el incremento más importante que he presenciado desde que soy presidente de la compañía". Eso me escribió el director ejecutivo de Albright Corporation después del seminario sobre liderazgo, de un día de duración, que dictamos el mes pasado.

Le escribo porque tal vez esté buscando una manera de mejorar contundentemente la productividad de su empresa, o el servicio al cliente, o las ventas. He tenido el privilegio de ayudarles a algunas de las más prestigiosas organizaciones de los Estados Unidos, como los restaurantes Cheesecake Factory, la corporación Hobart, el FBI, la Infantería de Marina, la Asociación Nacional de Administración de Empresas, la firma Hughes Aircraft, la Asociación Nacional de Contadores, la Asociación de Empresarios de los Estados Unidos, la compañía Boeing Aircraft, la corporación Contel y muchas otras.

¿Por qué contratan nuestros servicios estas prestigiosas organizaciones? Porque, con toda franqueza, producimos para ellas. Estos discursos, seminarios y talleres no son corrientes:

- Cada presentación se prepara específicamente para la organización, teniendo en cuenta sus necesidades individuales.
- Como profesor universitario de liderazgo y marketing, combino investigaciones de ambas disciplinas y las presento de una manera llamativa para causar el máximo impacto posible.
- Nuestros conceptos, que cuentan con el respaldo de una investigación seria, han sido refrendados por individuos de renombre mundial como el senador Barry Goldwater, el general H. Norman Schwarzkopf, el astronauta Frank Borman, el secretario de Estado Alexander Haig, Jr., Barry Gordon, presidente durante muchos años del Screen Actors Guild, el pensador de temas gerenciales Peter F. Drucker y directores ejecutivos de empresas de todo el país.

Para obtener una información más completa, llámeme a mi número telefónico personal (323) 343-2972,

Cordialmente,

William A. Cohen, Ph. D.
Consultor

P. D. Soy el único consultor que conozco que ofrece como garantía la devolución de su dinero si no queda satisfecho con el servicio, sin hacer preguntas. Llámeme de inmediato, pues el número de fechas disponibles es limitado. No tiene nada que perder, y sí mucho por ganar.

WAC

posible que allí encuentre excelentes redactores a destajo que trabajan como profesores o realizan estudios de posgrado. Los especialistas en marketing directo o las asociaciones de redactores publicitarios a veces pueden recomendar candidatos; busque este tipo de asociaciones en el directorio telefónico. También puede consultar las páginas amarillas. Otras fuentes interesantes son las revistas profesionales de marketing directo, pues sus avisos clasificados y sus anuncios tienen listas de muchos redactores independientes. Averigüe por este tipo de publicaciones en una biblioteca. En cualquier caso, pida siempre una muestra del trabajo del redactor antes de contratarlo.

Escribir uno mismo cartas para correo directo

Usted mismo puede escribir sus textos para enviar por correo directo, pero debe saber redactar bien y estar dispuesto a hacer este tipo especial de ventas mediante la letra impresa.

Existen numerosas fórmulas que lo ayudarán a escribir textos para correo directo. Mi propia fórmula incluye cinco pasos:

1. Llame la atención
2. Genere interés
3. Demuestre beneficios
4. Demuestre credibilidad
5. Pida una acción

Escriba en primera persona. Redacte con sencillez, teniendo en mente a su cliente potencial. Haga que la carta parezca personal. Defina con exactitud su público objetivo. Concéntrese en ese lector individual mientras escribe el texto.

Supongamos que usted es el consultor John Smith y creamos un texto para envío por correo directo, paso por paso.

Llamar la atención. En primer lugar, usted quiere atraer la atención. Esto lo hace mediante un titular. Sin embargo, el texto llamativo por lo general no se escribe a manera de titular. Más bien, inclúyalo en el primer párrafo de su carta. Éste es un párrafo extremadamente impor-

tante, porque tiene que "enganchar" de inmediato a su cliente potencial. Si no lo hace, la carta terminará en el cesto de la basura sin haber sido leída.

Para redactar este párrafo, trate de pensar en qué es lo más sobresaliente que usted ha hecho y que a su público objetivo le parecería importante. Supongamos que usted es un consultor de marketing que se especializa en incrementar las ventas de empresas pequeñas y medianas. Piense en los trabajos que ha realizado y en lo que sucedió como resultado de su labor. Piense en unos cinco a diez grandes logros y escoja entre éstos el más importante. Si usted es nuevo en la consultoría, podría pensar en qué logros obtuvo cuando trabajaba para alguien más. En realidad no importa si estos logros fueron para un cliente o un jefe, o incluso si los obtuvo mientras trabajaba sin remuneración en una organización de voluntarios. Lo esencial es que su trabajo produjo buenos resultados.

Finalmente, refine el párrafo en el cual llama la atención. Siga trabajándole para minimizar la cantidad y la complejidad de las palabras y para elevar al máximo el efecto dramático.

Supongamos que el párrafo finalmente le queda así:

> Hace algunas semanas, un cliente me llamó para darme las gracias. Es el presidente de una firma de exportaciones con un capital de 5 millones de dólares. El plan de ventas que le diseñé incrementó sus ventas en 541% en dos meses. Además, me dijo que este incremento se produjo sin necesidad de aumentar los costos. ¡Con razón estaba feliz!

¿Se imagina al director de una pequeña empresa arrojando la carta al cesto de basura sin leer un poco más? Yo no. No si está escrita en papel de buena calidad con un membrete llamativo, y si está dirigida a él o ella por su nombre. Cualquier compañía de ese tamaño quiere incrementar las ventas. Si ha aumentado las ventas de una empresa similar en 541% sin incurrir en costos adicionales y en un lapso tan corto, quizás pueda hacer lo mismo en la empresa del cliente potencial. El director de la firma sería muy tonto si por lo menos no leyera un poco más.

Ahora que logró llamar la atención del cliente potencial, debe desarrollar su interés.

Desarrollar interés y demostrar beneficios. Usted puede desarrollar interés y demostrar beneficios al mismo tiempo. Lo único que tiene que hacer es explicar por qué envía la carta y mencionar otros de sus logros, entre los cinco a diez que seleccionó anteriormente.

> Le escribo porque soy un consultor de marketing que se ha especializado en incrementar las ventas en empresas como la suya. Si le interesa aumentar radicalmente las ventas de su compañía a un bajo costo, quizás le interese saber algunas otras cosas que he hecho:
>
> - Entrené a 7 vendedores de una compañía de confecciones valorada en 20 millones de dólares. Sus ventas se incrementaron en un promedio de 46,3% al cabo de 6 meses.
> - Realicé una auditoría de marketing para una compañía de 2 millones de dólares que fabrica pequeñas piezas industriales. Esta empresa incrementó sus ventas en 441 000 dólares el primer año, al tiempo que redujo los costos de ventas en un 4%.
> - Desarrollé y ayudé a ejecutar un plan de marketing para un nuevo producto en una compañía farmacéutica de 75 millones de dólares. Las ventas del primer año ascendieron a 11 millones de dólares, dos veces más que los nuevos productos que se habían introducido anteriormente.
> - Creé un plan de ventas y promociones para un nuevo boletín de noticias en una pequeña editorial. El boletín dejó utilidades después de sólo 8 meses. La meta de utilidades que la empresa se había fijado antes de mi plan para el segundo año se superó en 111%.

Observe que el texto incluye pocos adjetivos y muchas cifras. Las cifras dan credibilidad a medida que desarrollan el interés del lector, y le muestran a su cliente potencial algunos de los beneficios que podría

obtener. Observe también el uso de números arábigos en vez de palabras. La idea no es sacar notas sobresalientes en español. Más bien se trata de sobresalir en cuanto a la respuesta obtenida, de tal modo que convierta a los clientes potenciales en clientes reales. Los números arábigos hacen que las cifras se destaquen. Estos logros son como el párrafo diseñado para llamar la atención. Su cliente potencial sabrá que si pudo hacer todo esto para otras empresas, probablemente podrá hacer algo similar para su compañía.

Demostrar credibilidad. Hasta ahora, todo lo que ha dicho son apenas palabras *suyas*. Es importante que un tercero confirme sus capacidades. Creo que la mejor manera de lograr esto es citar cartas de clientes y antiguos clientes, o de ex jefes, si usted es nuevo en el campo de la consultoría. Después de haber sido consultor durante algún tiempo, va a recibir cartas de agradecimiento. En tal caso, sólo debe preguntarle al remitente si puede citarlo en su literatura de ventas. Pero, ¿cómo obtener respaldos cuando apenas está empezando? La mejor manera es sencillamente pedirlos.

Si usted ha hecho un buen trabajo para alguien, llámelo por teléfono y pregúntele cómo le pareció su labor. ¿Quedó satisfecho con los resultados? ¿Sucedió algo bueno? Si su cliente quedó contento, pregúntele si estaría dispuesto a escribir una carta de la cual usted pudiera citar algunas frases. Incluso puede darle ideas y cifras que le ayudarían a escribirla. Cuando haya recopilado unas cuatro o cinco buenas citas, estará listo para confirmar su credibilidad en su carta de ventas:

Esto es lo que algunos de mis clientes han dicho sobre mi trabajo:

> John Smith es el mejor consultor del mundo para empresas pequeñas y medianas.
> —*George Able*, presidente de ABC Service Company.

> Triplicó mis ventas en tres meses y salvó mi compañía.
> —*Hugo Mondesto*, presidente de Q.T. Limousine Service.

> Su entrenamiento en ventas logró maravillas. Ahora todos mis vendedores son superestrellas.
> —*Joe Fine*, The Cutting Edge, Inc.

Es posible que en algunos casos no lo autoricen a citar frases de cartas para su correo directo. En tal caso, utilice únicamente iniciales y disfrace el nombre de la empresa así:

> Gracias a sus servicios, la rentabilidad sobre la inversión fue de más de 500%. Gracias.
> —*A. A.*, presidente de una agencia de viajes de tamaño mediano.

Otra manera de demostrar credibilidad es hacer una breve alusión a sus experiencias educativas y sus técnicas o a su trabajo como consultor:

> Tengo un título de ingeniero de la California State University en Los Ángeles y una maestría en administración de empresas de la Universidad de Michigan. He administrado actividades de marketing y he trabajado como consultor en esta área durante doce años.

Pedir una acción. Las investigaciones han demostrado contundentemente que si su cliente potencial no actúa de inmediato, es muy probable que nunca lo haga. Por eso, la parte final de su carta para envío por correo directo debe ser una petición de acción inmediata. Para hacer esto, sea muy claro y explícito acerca de lo que quiere que haga su cliente potencial. Por lo general lo ideal sería que lo llamara o le escribiera para concertar una entrevista personal. Puede pedirle a su cliente potencial que actúe de esta manera:

> Por favor llámeme o escríbame sin ningún costo u obligación para concertar una entrevista personal, de modo que pueda juzgar por sí mismo si lo puedo ayudar. Unas palabras de advertencia: por favor llámeme o escríbame de inmediato. La mayor parte de mi trabajo lo hago personalmente y creo que ése es uno de los secretos de mi éxito. Pero mi tiempo se copa muy pronto. Incluso si aún no ha desarrollado del todo sus ideas, le recomiendo que llame o escriba

ya, pues así hay más probabilidades de que yo disponga del tiempo necesario para ayudarle.

También recomiendo el uso de una posdata. La razón de esto es que la gente casi siempre lee las posdatas. Algunas personas incluso las leen antes de leer el resto de la carta. Use la posdata para subrayar la acción que quiere que se realice. Si puede hacerlo, ayuda ofrecer algo gratuito a cambio de la acción:

> P. D. Preparé un cuadernillo especial para mis clientes: *Cómo sacarle el máximo de provecho a los consultores de marketing*. Si llama o escribe, le enviaré un ejemplar de cortesía, siempre y cuando que tenga existencias.

La oferta gratuita y la frase "siempre y cuando que tenga existencias" son incentivos adicionales para que su cliente potencial responda de inmediato.

Desde luego, hay muchas maneras de escribir cartas para correo directo diseñadas para conseguir clientes. En el mercado hay muchos libros que pueden serle de ayuda.

Localizar la lista de correos adecuada

Escribir una carta, hacer un folleto y comprar sobres de buena calidad tienen un costo. Así mismo, es preciso calcular los gastos de envío del correo directo a cada cliente potencial. Por consiguiente, no debe desperdiciar el correo en personas que sólo tienen posibilidades mínimas de que les interesen los servicios que usted propone. Lo ideal es enviar el correo sólo a clientes verdaderamente potenciales, que tienen facultades para contratarlo y a quienes seguramente interesará su oferta.

Algunas fuentes de ayuda son los profesionales en manejo de listas de correo: intermediarios, administradores y compiladores de listas. Estos expertos se encuentran en casi todos los directorios de páginas amarillas. Conversarán con usted sobre sus necesidades y lo ayudarán a alquilar listas de clientes potenciales a quienes les pueden interesar los

servicios particulares que ofrece. Por lo general, estos consejos sobre listas no tienen costo alguno. El intermediario obtiene una comisión del dueño de una lista cuando usted la alquila.

Si vive en una ciudad pequeña, el tamaño potencial de su mercado, dependiendo de su especialidad, puede ser tan pequeño que no vale la pena hacer una campaña de correo directo. Por el contrario, podría desarrollar una campaña de correo directo si su idea es promover un negocio nacional o internacional. Desde luego, esto podría exigirle algunos viajes, a menos que realice la consultoría por correo o por teléfono, ambas opciones posibles.

Las empresas grandes invierten mucho dinero en esto, pues la suma puede ascender a 100 000 dólares anuales en campañas de correo directo. Estas empresas, con listas de miles de clientes, se mantienen en contacto enviando múltiples paquetes (cada uno con una carta, una tarjeta y un pequeño folleto) en un solo año. Pero en tales casos, incluso una tasa de respuesta entre el 1 y el 2% puede redundar en millones de ventas.

Llamadas en frío

Las llamadas en frío son las que se les hacen a clientes potenciales con quienes no ha habido ningún contacto previo. Este método puede ser supremamente eficaz para conseguir clientes. Sin embargo, exige bastante tiempo y produce muchos rechazos, que tendrá que saber aceptar si lo utiliza.

Supongamos que decide dedicar un día entero a conseguir clientes mediante llamadas en frío. Eso significa que debe hacer entre veinticinco y treinta contactos reales, es decir, con personas que tienen facultades para contratarlo. Si incluso la mitad de ellas contratara sus servicios, pronto usted sería muy rico gracias a la consultoría. De hecho, tendría más trabajo de consultoría del que puede manejar. Pero la verdad escueta es que si una de estas llamadas produce un contrato por un valor de entre 3 000 y 5 000 dólares, el día habrá valido la pena. Si

piensa que éste es un cliente satisfecho que lo contratará en varias ocasiones, este único éxito entre muchas otras llamadas realmente valió la pena. Sin embargo, entre veinticinco y treinta llamadas con un solo logro por lo general significan entre veinticuatro y veintinueve rechazos, algunos de ellos descorteses y rudos. Por consiguiente, si piensa usar el método de las llamadas en frío, tiene que estar preparado para los rechazos que genera.

Podrá elevar al máximo las posibilidades de éxito con el método de llamadas en frío si hace lo siguiente:

1. *Escriba con antelación exactamente lo que piensa decir.* Por lo general, debe seguir el mismo esquema de una buena carta para correo directo. Es decir, debe mencionar los beneficios que sus servicios le reportarían a su cliente potencial y venderlos describiendo logros anteriores. (Estos logros podrían ser cosas que hizo mientras trabajaba como empleado de tiempo completo en una empresa. Lo importante es que fue la persona que hizo aquello que quiere destacar.) Mientras planea lo que va a decir, no olvide nunca que el objetivo no es realizar una venta por teléfono, que es algo casi imposible de lograr, sino concertar una entrevista personal en la cual podrá cerrar el negocio. (En el capítulo 4 le diré cómo realizar entrevistas.) De modo que ahora ya sabe cuándo una llamada en frío fue exitosa: siempre termina con una cita para una entrevista personal.

2. *Recurra a maneras creativas de superar el obstáculo de la secretaria.* Uno de los aspectos más fastidiosos del método de llamadas en frío es que por lo general los ejecutivos a quienes pueden interesar sus servicios tienen secretarias que se interponen entre ellos y usted. Parte del oficio de una secretaria es detectar a personas que buscan empleo o quieren vender algo. Por consiguiente, es esencial superar el obstáculo de la secretaria. Una de las maneras de hacerlo es simplemente evitarla. Llame antes de las ocho de la mañana o después de las cinco de la tarde, y es muy posible que el gerente conteste el teléfono personalmente. Otra técnica es identificarse con su nombre y preguntar por la persona con quien desea hablar, mencionando el nombre completo de ésta. Si no lo sabe, llame a la empresa y pregúntele a la recepcionista cuál es el nombre completo, no sólo señor Gómez sino Juan Gómez. Cuando la recepcionista lo conecte con su secretaria, diga firmemente: "Soy María Romero y quiero hablar con Juan Gómez. ¿Podría comunicarme con él, por favor?" O puede decir: "Soy María Romero, presidente del Grupo de Consultoría XYZ, y quiero hablar con Juan Gómez. ¿Podría comunicarme con él, por favor?" Si la secretaria le pregunta para qué lo necesita, dígale que se trata de un asunto de negocios privado. Si se niega a comunicarlo si no le da esa información, pídale a la secretaria que le dé su mensaje a su jefe y deje su número telefónico para que le devuelva la llamada. Así tendrá más posibilidades de hablar con la persona que le interesa, que si dice simplemente que está llamando para ver si el señor Gómez quiere contratarlo como consultor.

3. *Combine sus llamadas con una campaña de correo directo.* Esta combinación puede funcionar muy bien. Realice primero la campaña de correo directo y espere algunas semanas. Esto le da al ejecutivo tiempo para llamarlo directamente si así lo desea, y tendrá mejores oportunidades de concertar una entrevista. Al cabo de varias semanas, haga llamadas en frío a las personas que no contestaron su carta. En tal caso, si la secretaria le pregunta para qué quiere hablar con su jefe, puede decirle que es un asunto relacionado con una carta que le envió a Juan Gómez. Si se pregunta si debe incluir en la carta una frase diciendo que lo llamará por teléfono, le recomiendo que no lo haga. Por una parte, si dice que llamará, los ejecutivos que quizás lo habrían llamado a usted no lo harán. Siempre es mejor que la persona lo llame a usted y no al contrario. En segundo lugar, la consultoría es un trabajo

inestable. Es posible que tenga muy poco oficio durante cierto período y luego se encuentre muy ocupado con un contrato. Si esto sucede, es muy posible que no llame cuando dijo y eso podría significar un negocio perdido. La campaña de correo directo, combinada con un seguimiento de llamada telefónica en frío funciona bien, porque algunos ejecutivos que necesitan desesperadamente sus servicios pueden no darse cuenta de ello con su carta. Sin embargo, es factible que en una conversación personal se den cuenta de que usted puede satisfacer sus necesidades y concierten una cita para una entrevista.

Pauta publicitaria de respuesta directa

Hasta hace poco, no eran muy corrientes los anuncios de servicios de consultoría. Hoy en día, varios tipos de consultores los están usando exitosamente. Por ejemplo, los consultores especializados en búsqueda de personal ejecutivo publican anuncios en revistas o publicaciones especializadas en sus áreas de interés. Como los clientes potenciales de ciertas industrias prefieren contratar especialistas, estos anuncios muchas veces tienen éxito. Sin embargo, los anuncios que ofrecen otros tipos de servicios de consultoría tienden a ser menos exitosos; es más, las asociaciones de consultoría profesional a veces prohíben algunos de ellos. Los consultores tienden a ser equiparados con los abogados y los médicos en cuanto a confidencialidad y estándares de profesionalismo. Como los códigos de ética de estas dos profesiones en los Estados Unidos sólo desde hace poco permiten los anuncios publicitarios, no sorprende que lo mismo haya sucedido en el campo de la consultoría.

Sin embargo, dependiendo del tipo de servicios que ofrezca, es posible que los anuncios publicitarios resulten eficaces y aceptables. Si decide publicar un anuncio, es importante que el texto esté bien escrito, lo cual significa que lo debe redactar teniendo en mente a sus clientes potenciales. Además, debe cerciorarse de publicar el anuncio en un medio que su público objetivo probablemente lea. No se engañe con

la cifra total de personas a quienes llegará su anuncio. Sólo cuentan los clientes potenciales. Por eso no debe publicar avisos en su periódico local, a menos que toda la población sea cliente potencial de los servicios que usted ofrece.

Los anuncios publicitarios son costosos. Además, no es fácil aprender a escribir textos útiles. El tipo de publicidad que le interesa es el *anuncio de respuesta directa*. A semejanza de las cartas para correo directo o las llamadas telefónicas en frío, este tipo de anuncios tiene como intención obtener una respuesta directa. Como mínimo, este tipo de anuncio debe resultar en averiguaciones que lleven a contratos de consultoría.

Incluso algunos escritores profesionales no saben escribir este tipo de textos. El texto debe ser tan llamativo que los clientes potenciales que requieren sus servicios serían muy tontos si no se comunicaran con usted. Casi todos estos anuncios utilizan la fórmula AIDA: atención, interés, deseo y acción. Se utiliza un titular llamativo para atraer la atención de la gente. Su interés se aviva de inmediato con los párrafos introductorios, mediante las afirmaciones de beneficios específicos. Luego se mencionan beneficios adicionales hasta que el deseo de responder al anuncio alcance el pico. En ese momento, el anuncio solicita una respuesta inmediata mediante una acción específica. La figura 2-2 incluye un ejemplo de un anuncio eficaz de respuesta directa.

Directorios

Existen muchos directorios en los cuales figuran consultores y los servicios específicos que prestan. Algunos son gratuitos, mientras que otros cobran por ser incluido en sus listas. Este método de publicidad no es muy eficaz por una sencilla razón: pocos clientes potenciales recurren a directorios cuando requieren consultores. Para hacer la prueba, una vez pagué 300 dólares para ser incluido en uno de esos directorios. Durante un año, recibí numerosas cartas debido a mi inclusión en el directorio, ¡pero todas eran de alguien que buscaba venderme algo *a mí!* Los directorios no son muy recomendables, a menos que la inclu-

Figura 2-2- Ejemplo de un anuncio eficaz de respuesta directa

PANORAMA GENERAL DE LA CONSULTORÍA EN VENTAS Y MARKETING CON STEVEN WEST Y SU GRUPO

Son muchas las ocasiones en las cuales la complejidad o la importancia de un problema o situación exige el uso de un consultor externo.

Los consultores externos mantienen una objetividad neutral. No se comprometen emocionalmente en la política interna de las empresas ni tienen una manera fija de reflexionar sobre el pasado. Los consultores aportan ideas nuevas. Son los emisarios de nueva información. Con frecuencia fertilizan las ideas de los clientes y actúan como conductos de nuevas tecnologías. Los consultores aportan talento especializado. Este talento altamente especializado se puede contratar para resolver un problema en particular, definir una oportunidad específica y concluir esa misión. Los consultores se convierten en miembros temporales de su personal. Hacen análisis en profundidad y le permiten mantener una nómina no muy numerosa. Además, los consultores muchas veces trabajan por unos honorarios fijos, de modo que usted sabe exactamente cuál será el costo. No hay albures ni equivocaciones.

Steven West y el New York Marketing Group son considerados los mejores consultores en ventas y marketing del mundo. Sus 7 divisiones operativas pueden aportar enfoques claros y experiencia para solucionar problemas complejos y exclusivos de su compañía. Combinan una experiencia sensata, con base en la vida real, y la tecnología de vanguardia más moderna. Su combinación única de pensamiento pragmático y directo, junto con estrategias y tácticas avanzadas de ventas y marketing, se adaptan a las necesidades de su empresa, a fin de hallar soluciones para los problemas. Pero sus soluciones se basan en la realidad, no en modelos filosóficos repletos de cuadros y gráficos.

El New York Marketing Group y sus filiales son la empresa privada de consultoría en ventas y marketing más grande del mundo. Más de 50 especialistas se concentran en áreas específicas de consultoría en ventas y marketing. Bajo la dirección y el liderazgo de Steven West, este grupo puede hacer acopio de sus recursos para ayudarle a resolver sus problemas corporativos específicos.

Más de la octava parte de las compañías de la lista *Fortune 500* y la mitad de los principales bancos de los Estados Unidos recurren a Steven West y sus socios para que les ayuden a resolver sus problemas específicos de consultoría. Compañías como Revlon, Sears, Wang, Citicorp, Manufacturers Hanover, Data General, GTE, Nynex Telephone Company y Bell South son apenas algunos de los clientes que utilizan los servicios que ofrece Steven West.

Muchas empresas más pequeñas cuyos nombres usted seguramente no conoce son usuarios activos de los servicios de Steven West y su compañía. No tiene que ser una empresa multinacional valorada en millones de dólares para aprovechar la experiencia de este grupo.

Los honorarios, la antigüedad de los consultores y el nivel de experiencia se pueden ajustar de modo que se adapten a su presupuesto. Este grupo se hace cargo de proyectos de millones de dólares, pero también los proyectos de pocos miles de dólares se acogen con el mismo grado de entusiasmo.

Ya sea que usted requiera unos pocos días de consultoría o una relación más larga y de mayor profundidad, Steven West y sus socios se sentirán complacidos de poder trabajar con su empresa.

Unas palabras de advertencia: el New York Marketing Group y Steven West no aceptarán ningún trabajo que consideren que no resultará beneficioso para sus clientes. Si lo que usted tiene en mente no va a funcionar, o si es probable que no funcione, no se aceptará su proyecto.

Hace poco, un alto ejecutivo de Baush & Lomb dijo: "Al conversar con mis amigos en la comunidad empresarial, he comprobado que lo que distingue a Steven West y su grupo de los demás consultores especializados en ventas y marketing es su promedio de éxitos. El 96% de las veces encontrarán la solución que uno busca. Si creen que uno está equivocado, rechazarán cortésmente el trabajo". Esto es profesionalismo puro. Para mayor información, llame al:

(718) 479-3700

Hay 7 áreas especializadas de consultoría en las cuales puede aprovechar a Steven West y su grupo.

THE NEW YORK MARKETING GROUP
61-47 188th Street
Fresh Meadows, NY 11365

Cortesía de The New York Marketing Group

sión sea gratuita. Hay algunos en Internet, e incluso los hay gratuitos. Si le funcionan, hágamelo saber.

Páginas amarillas

La inclusión en las páginas amarillas del directorio puede ser eficaz en ciertos tipos de consultorías. Es posible que clientes que nunca antes hayan utilizado los servicios de un consultor recurran a las páginas amarillas en busca de uno. Si decide hacerse publicidad mediante este método, es importante que paute un anuncio grande. La psicología detrás de esto es sencilla: un anuncio más grande atraerá más la atención que el aviso más pequeño de un competidor. En segundo lugar, muchas personas suponen que las empresas grandes publican anuncios grandes, en tanto que las compañías pequeñas publican avisos pequeños. Un anuncio grande publicado por una empresa pequeña puede atraer más que un anuncio pequeño publicado por una organización de miles de millones de dólares. Ensaye a publicar un aviso en las páginas amarillas durante un año. Si le reporta clientes, siga publicándolo. De lo contrario, simplemente mantenga su nombre en el directorio, pero sin un anuncio especial.

Ex empleadores

Muchos consultores obtienen sus primeros ingresos vendiendo sus servicios a ex empleadores. Pueden hacerlo porque, independientemente de las circunstancias que motivaron su retiro (a menos que hayan sido despedidos por incompetentes), tienen algo que ofrecerle a esa compañía en cuanto a pericia y experiencia. El hecho de seguir contando con sus servicios como consultor le permite a su ex empleador aprovechar esa pericia sin necesidad de pagarle un salario anual y prestaciones, pese a que como consultor seguramente le pagarán honorarios por hora mucho más elevados que cuando era empleado. También es factible que un ex empleador quiera contratarlo simplemente para asegurarse de que usted no trabaje con la competencia, ya sea como consultor o como empleado de tiempo completo. Sea cual fuere el caso, vale la pena explorar la posibilidad. Hable con su ex empleador, explíquele que decidió dedicarse a la consultoría de tiempo completo y cuéntele que le gustaría mucho prestar sus servicios a la empresa, tanto en el campo en el cual trabajaba antes como en otros temas relacionados.

FOLLETOS

El propósito básico de cualquier folleto es, primero que todo, anunciar su tipo de trabajo y, en segundo lugar, convencer al lector de que usted es la persona mejor capacitada disponible para hacer ese trabajo. Por consiguiente, si piensa hacer un folleto propio, conteste dos preguntas: "¿Qué hago yo?" y "¿Por qué soy el mejor?" Las respuestas a estas dos preguntas pueden exigir que su folleto incluya diferentes secciones. Las secciones pueden incluir:

- Descripciones del tipo de trabajo que hace.
- Ejemplos específicos de problemas que les ha solucionado a clientes anteriormente, junto con los beneficios que éstos han obtenido por utilizar sus servicios.
- Razones por las cuales sus servicios son mejores que los que ofrecen sus competidores.
- Su experiencia, sus antecedentes y los méritos especiales que lo convierten en un individuo único.
- Una lista de anteriores clientes (si la tiene).
- Testimonios de clientes. Como mencioné antes, si aún no ha hecho trabajos de consultoría, incluya los logros que obtuvo cuando trabajaba como empleado de alguna firma. Siempre y cuando que estos logros correspondan a su área de especialización en consultoría y hayan beneficiado a sus empleadores, poco importa que el beneficiario hubiera sido un empleador o un cliente.

Diseñar su propio folleto

Antes de empezar a diseñar su folleto, decida cuál es el objetivo del mismo y a qué público objetivo estará dirigido. Los folletos de consultoría pueden tener objetivos muy distintos. Una consultora especializada en planeación estratégica quería que su folleto les recordara continuamente a sus clientes reales y potenciales su experiencia. El folleto era un manual de planeación estratégica de veinte páginas, impreso en papel satinado. Le costó una fortuna, pero ella aseguraba que la inversión valía la pena.

Otro consultor que conozco produjo un elegante folleto a todo color, con numerosas fotos. Pagó 20 000 dólares por 1 000 ejemplares. Me dijo que la mayor parte de sus clientes potenciales casi ni miraba el folleto y muy pocos lo leían. Sin embargo, se sentía muy satisfecho. Su negocio de consultoría se especializaba en un área muy técnica. El folleto demostraba sin lugar a dudas que era experto en su industria y, según decía, le permitía conseguir contratos que antes no lograba atraer.

Sin embargo, casi todos preferimos algo sencillo que podamos incluir con nuestra carta de correo directo o entregar a los clientes potenciales de otras maneras. Queremos un folleto que nos ayude a concertar una cita personal o que refuerce nuestra capacidad y ayude a cerrar un negocio durante la entrevista o después de ésta.

El mercado objetivo también es importante. Un folleto costoso indica que usted es una persona costosa. Eso está muy bien si su mercado objetivo tiene dinero. Pero si sus clientes son empresas pequeñas y sus precios no son muy altos, es posible que su folleto asuste a clientes potenciales.

Decidir cuál es el objetivo de su folleto y cuál es su mercado objetivo le ayudará a definir el tipo de impresión, papel, tamaño y otros factores. También lo ayudará a decidir qué debe incluir en el folleto.

El contenido básico del folleto debe ser quién es usted, qué hace, cómo trabaja, qué ha hecho y la manera de ponerse en contacto con usted. Puede abordar el tema de la identidad mediante una fotografía, y mencionar sus títulos y sus méritos. Me gusta incluir una foto, porque así la gente sabe que detrás del nombre hay una persona de carne y hueso. La lista del tipo de actividades que realiza les da a los clientes potenciales una idea de cómo pueden aprovechar sus servicios. Puede mencionar la manera como trabaja con un ejemplo, o simplemente describir su método de operación desde la reunión inicial hasta que finaliza el proyecto. En la sección sobre sus logros anteriores, puede indicarlos tal como se describió para la carta de correo directo. Recuerde utilizar pocos adjetivos y muchas cifras, precios y porcentajes. También puede incluir una lista de clientes y una página con citas sobre su desempeño, al igual que en la carta de correo directo. Por último, no olvide escribir su dirección y su número telefónico.

Cuando sepa el contenido y el tamaño aproximado de su folleto, podrá plantear un boceto. Es importante hacer esto antes de comenzar a escribir el texto. Si sólo cuenta con el equivalente de dos lados de una hoja de papel tamaño carta, es posible que no haya espacio suficiente para escribir todo lo que desea incluir.

Sólo después de esto deberá comenzar a escribir el texto. Al igual que con el correo directo, puede contratar a un diseñador y a un redactor profesionales, o puede hacerlo usted mismo. Yo solía hacerlo todo por mí mismo, salvo la composición tipográfica final. Hoy en día existen muchos programas de *software* que le permitirán producir autónomamente un folleto muy profesional.

El folleto debe ir acompañado por la carta para correo directo. El formato del folleto puede ser un volante sencillo de una sola página, o un cuadernillo elegante de muchas páginas. Los negocios de consultoría pequeños muchas veces obtienen buenos resultados con un folleto modesto, quizás una hoja tamaño carta con dos dobleces, en donde se describe la historia de la compañía, el tipo de trabajo que realiza y los títulos y experiencias del consultor principal o los consultores principales. Muchas firmas grandes producen folletos bastante elaborados que mencionan los distintos aspectos de su negocio, con el fin de impresionar a los clientes con el solo folleto.

En el Anexo A incluí un ejemplo de uno de mis propios folletos actuales. En los últimos años, mi trabajo se ha concentrado en discursos, seminarios y talleres. Por consiguiente, este folleto es en realidad un *kit* de prensa. Pone énfasis en mi experiencia en desarrollo de liderazgo. Es un fólder, y podrá ver la cubierta y el bolsillo interior en el Anexo A. La cubierta describe lo que ofrezco. En el interior, de lado y lado del fólder, hay bolsillos para insertar material adicional. En el bolsillo izquierdo incluyo artículos sobre mí, o artículos que he escrito y han sido publicados en periódicos o revistas. En el bolsillo derecho incluyo una descripción de mi experiencia, los diversos servicios que ofrezco, cartas que he recibido de clientes satisfechos, una lista de clientes y una fotografía en blanco y negro.

Lo que más me gusta de este folleto es que lo hice todo yo mismo en mi computador, con un programa de autoedición. Por esto mi folleto nunca se desactualiza, ni pierdo dinero imprimiendo ejemplares que no se usan.

Es importante recordar que los clientes no llegan automáticamente. Los servicios de consultoría se tienen que comercializar. Pero si hace esto bien, siguiendo las pautas que se ofrecen en este capítulo y el siguiente, pronto tendrá un negocio de consultoría exitoso. En el capítulo 3 examinaremos los métodos indirectos de marketing para promocionar su negocio de consultoría.

3

CÓMO CONSEGUIR CLIENTES: MÉTODOS INDIRECTOS DE MARKETING

os métodos indirectos de ventas deben ser una parte importante de su programa global de marketing. Por lo general, estos métodos no le significarán clientes instantáneos, como sí puede suceder con los directos. Sin embargo, los métodos indirectos pueden reportar beneficios considerables a largo plazo. Muchas veces usted estará tan concentrado en su trabajo como consultor que dejará de lado el marketing. Es entonces cuando se apreciarán los beneficios de los métodos indirectos, porque éstos siguen funcionando incluso si usted dejó un poco de lado la comercialización de sus servicios. No lo dude, entonces: tal vez los métodos indirectos no produzcan resultados inmediatos, pero son indispensables en cualquier negocio de consultoría.

LOS PRINCIPALES MÉTODOS INDIRECTOS DE MARKETING

Los métodos indirectos para conseguir clientes incluyen:

1. Hablar ante grupos
2. Enviar boletines noticiosos
3. Ser miembro activo de asociaciones profesionales
4. Formar parte activa de organizaciones sociales
5. Escribir artículos
6. Escribir un libro
7. Escribir cartas al director
8. Dictar cursos

9. Dictar seminarios
10. Distribuir comunicados publicitarios
11. Intercambiar información, datos y recomendaciones con consultores no rivales

Examinemos cada uno de estos métodos con mayor detalle.

Hablar ante grupos

Hablar en público es una excelente manera de promover su negocio de consultoría. Seguramente en su comunidad hay varios grupos que suelen invitar oradores a sus reuniones, a veces una vez por mes o incluso todas las semanas. Si el tipo de consultoría que usted realiza tiene que ver con las necesidades de un grupo y reviste interés para sus miembros, podrá beneficiarse si dicta una conferencia en una de sus reuniones.

El doctor Pedro Chan, un inmigrante oriundo de Macao, China, utilizó este método para promover su negocio de consultoría en acupuntura para médicos. Usted puede hacer lo mismo. Simplemente elija un tema que tiene que ver con los servicios que ofrece, ya sea consultoría sobre asuntos tributarios, sobre cómo iniciar una nueva empresa, sobre marketing de respuesta directa o sobre algún otro tema que revista interés potencial. Luego prepare una charla de cuarenta y cinco minutos que sea interesante y valiosa para su público. Si hace consultorías sobre marketing directo, podría hablar sobre "Cinco maneras de incrementar la respuesta al correo directo". Si su especialidad son los asuntos relacionados con personal, podría escoger como tópico "Cómo reducir la rotación de personal".

Ahora tome el directorio telefónico y busque organizaciones locales que posiblemente celebren reuniones y que, por consiguiente, podrían necesitar oradores invitados. Llame y pida hablar con la persona encargada de los programas. Explique qué tiene para ofrecer y cómo su charla podría beneficiar a los miembros de la organización.

Después de la charla, dígales a sus oyentes en dónde se pueden

comunicar con usted si desean información adicional. Las tarjetas de presentación son útiles, pero mejor aun sería entregar una hoja previamente preparada con información útil sobre la charla, junto con su número telefónico y su dirección. En los datos biográficos que dé a la organización (que se utilizarán para promover la charla y presentarlo cuando vaya a hablar), cerciórese de incluir el hecho de que es consultor. En algunos casos incluso le pagarán por la charla, pero la remuneración es lo de menos. El objetivo principal es hacerse conocer y quizás conseguir algunos clientes adicionales.

Enviar boletines noticiosos

Para que un boletín noticioso atraiga clientes, no sólo debe incluir noticias, sino noticias que sean valiosas e interesantes para clientes potenciales; además, uno de los propósitos es recordarles a quienes ya han sido clientes suyos que usted aún existe. Cada vez que un cliente real o potencial recibe un boletín de noticias con su nombre impreso, pensará en usted. Uno de los métodos consiste en utilizar boletines noticiosos escritos por otra persona. Estos boletines pueden ser impresos o publicarse en línea. Pueden ser preparados expresamente para usted o ser boletines de distribución masiva en los cuales aparezca el nombre de su firma.

En la figura 3-1 aparece un ejemplo de un boletín noticioso genérico de NF Communications, Inc. Desde luego, usted puede escribir su propio boletín con información especializada directamente relacionada con los servicios que ofrece. No tiene que ser complicada; puede escribir el modelo original directamente en una hoja con su membrete comercial y pedir a un servicio de impresión rápida que se lo reproduzca. Si el material resulta valioso para sus lectores, sin duda alguna reforzará su credibilidad y lo ayudará a consolidar su negocio.

La figura 3-2 muestra uno de mis propios boletines noticiosos. Observe cómo se combinan la información útil y los materiales promocionales.

Figura 3-1. Ejemplo de un boletín noticioso genérico



SeniorFinances

ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES Y PROTECCIÓN DE ACTIVOS

para personas de 55 años y más

Agosto de 1999

Para obtener ingresos solía pensarse en bonos, pero póngale atención a esta idea

Tradicionalmente, si uno quería ingresos, hacía inversiones que los producían, como la compra de bonos o acciones privilegiadas. Sin embargo, los hechos sugieren que las acciones pueden ser una mejor fuente de ingresos. Aunque la mayor parte de las acciones no producen dividendos muy altos (el dividendo promedio en el S&P 500 es de 1,28%), su valorización con el paso del tiempo se puede utilizar como una fuente sustancial de ingresos.

Un estudio publicado en el AAII Journal (febrero de 1998) indica que un portafolio que pone más énfasis en acciones le ofrece a un jubilado más posibilidades de satisfacer sus necesidades de ingresos que un portafolio de bonos.

En el período analizado, entre 1926 y 1995, los datos demostraron que si un inversionista quería retirar 7% anual de su portafolio durante 20 años después de su retiro, un portafolio con el 100% invertido en bonos sólo le hubiera dado los ingresos requeridos el 47% del tiempo. Por el contrario, un portafolio de acciones le hubiera dado los ingresos requeridos el 92% del tiempo.

Si examinamos esa misma información pero sólo para el período transcurrido desde la Segunda Guerra Mundial, las acciones resultan todavía mejores que los bonos como fuente de ingresos para los años de retiro. Las acciones habrían producido un ingreso anual del 7% el 100% del tiempo, mientras que los bonos sólo habrían dado los mismos ingresos el 42% del tiempo.

Lo más interesante de este estudio es que tiene en cuenta que las acciones pueden ser más inestables que los bonos. El estudio tuvo en cuenta el hecho de que un jubilado tendría que recibir su ingreso del 7% incluso en los años en que su portafolio perdía valor, y por lo tanto pone a prueba estos portafolios hipotéticos en un escenario de la vida real.

Si usted se ha mantenido alejado del mercado de acciones, preocupado porque es "muy alto", y depende de las inversiones generadoras de ingresos para sus años de retiro, este artículo sugiere que está tomando el camino financieramente más arriesgado. Sé que las acciones parecen plantear mayores riesgos porque muchos inversionistas se concentran en el *corto plazo*. Pero cuando se analiza el *largo plazo*, como lo hace este artículo, se observa más claramente que los bonos han sido alternativas de ingresos más arriesgadas, porque *no han producido un ingreso del 7% más de la mitad del tiempo.*

Si desea información más detallada sobre cómo diseñar un portafolio de acciones que ha satisfecho las necesidades de ingresos del inversionista cómodamente a un 8% anual durante los últimos 25 años, por favor llene el cupón adjunto.

La SPIA atada a la salud – la mala salud puede ser un factor generador de mayores ingresos

Existe un tipo de renta anual que paga más si su salud no es buena. Esto quizás le parezca extraño, pero así es como funciona:

La SPIA, que significa *Single Premium Immediate Annuity* [Renta anual superior fija e inmediata], ha sido desde hace mucho tiempo una inversión popular con miras a obtener un ingreso fijo que no sobrevive al beneficiario. Con la opción de vida, una SPIA le paga un

Aquí: dirección y teléfono de su oficina

Figura 3-1. *(continuación)*

ingreso mensual fijo de por vida. Las compañías de seguros calculan el monto del pago mensual que le hacen con base en tablas estándar de esperanza de vida. Una vez hecho el cálculo inicial, seguirá recibiendo el mismo monto, sin importar cuánto tiempo viva. Es casi como recibir un segundo cheque de la seguridad social.

Algunas empresas tienen en cuenta su estado de salud particular y utilizan esa información para calcular su esperanza de vida. Si sus expedientes médicos indican condiciones que podrían disminuir su esperanza de vida, esto se tienen en cuenta en el pago mensual que recibe y aumenta dicho pago. Usted recibirá este monto mensual fijo, independientemente de cuánto tiempo viva.

Tomemos este ejemplo hipotético. Un hombre de 70 años decide conseguir una SPIA. Deposita un monto adicional de 100 000 dólares y con base en su esperanza de vida estándar de 16 años, el pago mensual que le harán sería de 871,05 dólares (una tasa de pago anual de 10,4%). Recibirá este monto mensual fijo, sin importar cuánto tiempo viva.

Sin embargo, si tiene un perfil de salud negativo y las empresas de seguros calculan su esperanza de vida en sólo 10 años, el pago mensual que recibirá ascendería a 1 393,68 dólares. Debido a su expediente de salud negativo, esta persona recibe más ingresos.

Las SPIA interesan sobre todo a personas solas a quienes no les preocupa dejar herencia. Eso se debe a que, una vez se pague la prima inicial, la SPIA no puede cambiarse por un valor monetario. Más bien, la persona recibe un ingreso mensual fijo durante el resto de su vida. Las personas a quienes les gusta la idea de incrementar sus ingresos mensuales y sí les interesa dejar dinero a sus herederos, deben recordar que usarían sólo una parte de sus activos para una SPIA, en tanto que otros activos se destinarían a los herederos.

Si le gustase conocer el cálculo sobre cuántos ingresos mensuales recibiría de una SPIA, llene el cupón adjunto. Si tiene antecedentes médicos delicados, llámenos para concertar una cita, pues necesitaremos un permiso por escrito para suministrarle esta información a empresas de seguros para obtener los cálculos.

Además, si ha estado dependiendo de bonos municipales para obtener ingresos no gravables, por favor llame para concertar una cita y le indicaremos cómo algunos antiguos inversionistas en minibonos utilizan las SPIA para incrementar sus ingresos mensuales no gravables.

¿Qué pasa con Asia (y con otros errores de los inversionistas)?

En el número de octubre de 1998 de este boletín, escribí un artículo en el cual explicaba la diferencia entre los ricos y los no tan ricos. Los no tan ricos tienden a concentrar su atención en los próximos días o semanas, mientras que los más ricos suelen tener horizontes de tiempo mucho más extensos. Invierten en finca raíz y en acciones y esperan hasta que suban.

Así mismo, he observado que a los inversionistas con horizontes de tiempo más cortos no les va tan bien. Tienden a comprar items populares (como acciones de empresas de Internet) y a vender los impopulares. Sugiero que comprar a precios bajos y vender a precios altos es un método mucho mejor para hacer dinero. Teniendo esto en cuenta, escribí lo siguiente en octubre de 1998:

"Si fuera a adoptar esta estrategia con algunos de sus fondos, ¿en dónde colocaría dinero ahora? En Asia, en oro, en acciones de empresas de tecnología comprobada y en Europa Oriental".

De hecho, durante los primeros meses de 1999, según CDA/Weisenberger los fondos mutuos de mejor rendimiento fueron los fondos de crecimiento emergente, lo cual refleja los rápidos incrementos en los precios de las acciones en Asia y Europa Oriental (capitales de mercados emergentes: 33,23%). El segundo mejor sector fue tecnología/comunicaciones (subió 30,7%). Observe que el precio del oro sigue estando bastante bajo y esta "estrategia de comprar a precios bajos y vender a precios altos" no le sirve a alguien con un horizonte de tiempo corto y no garantiza utilidades.

Sin embargo, estos resultados sí indican, como lo han hecho muchas veces en el pasado, que si escucha las noticias del día, lo más probable es que tome malas decisiones de inversión. De hecho, un ejemplo reciente sería el incremento en las tasas de interés. Muchos inversionistas creen o les han enseñado que cuando las tasas de interés suben, las acciones bajan. De hecho, el promedio del índice Dow

Aquí: dirección y teléfono de su oficina

Figura 3-1. *(continuación)*

Jones alcanzó un nuevo pico después del reciente incremento en las tasas de interés que dictó la Reserva Federal. Ésta es una lección más que indica que no se debe invertir con base en las noticias del día.

Si le gusta la idea del sistema de comprar barato/vender caro en el cual basamos los portafolios de nuestros clientes, con gusto le mostraremos cómo hacerlo. No sólo hemos encontrado que es más lucrativo, sino también que libera el tiempo que de lo contrario se invertiría en escuchar las últimas proyecciones en CNBC, CNN u otros programas financieros.

Si desea mayor información, llene el cupón.

Espacio reservado para su aviso individual o para copiar otro artículo de nuestra base de datos de artículos en la Red, a la cual tienen acceso los suscriptores del boletín.

Aquí: dirección y teléfono de su oficina

Figura 3-2. Ejemplo de un boletín noticioso que promueve seminarios de consultoría

The Stuff of Heroes – Boletín noticioso

Volumen 1 Edición especial 3 Director, William A. Cohen, Ph. D. Editora en jefe, Lan Banh Diciembre de 1998

Jornada de autógrafos de *The Stuff of Heroes* ha sido la más exitosa de un libro empresarial, dice la librería más antigua de California

Vromans Bookstore, en Pasadena, es la librería más antigua en el sur de California. El sábado 10 de octubre, William A. Cohen impuso un nuevo récord cuando autografió su nuevo libro, *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership* (Longstreet Press). Cerca de 150 clientes de Vromans acudieron a la librería para participar en una sesión de autógrafos nunca antes vista. Linda Urban, gerente de eventos especiales, dijo: "Ésta es la más exitosa jornada de autógrafos de libros que hemos tenido en Vromans. En el caso de un libro empresarial, tenemos suerte si acuden veinte personas".

Michael Teilman, nominado en tres ocasiones al premio Emmy, dirigió la ceremonia como si se tratara de una producción de Hollywood. Teilman, quien es actualmente director del Museo Hollywood, también es coronel de reserva del ejército. Como verán, este hecho fue muy significativo. Cohen fue objeto de reconocimiento, congratulaciones y premios por parte del gobernador de California, Pete Wilson, del alcalde de Los Ángeles, Richard Riordan, y de otros políticos de renombre. También hay que destacar que en el evento había un cantante y un guitarrista y unos 15 antiguos oficiales rusos, con sus acentos y medallas. No se supo si más de uno o dos de ellos hablaban inglés, pero todos parecían muy entusiasmados y ansiosos de que les tomaran fotos con el autor. Resultó que todos eran miembros de una organización llamada Veteranos Rusos de la Segunda Guerra Mundial en Los Ángeles, en donde Cohen había dictado un día una charla, con la ayuda de un intérprete.

Se supone que el libro de Cohen versa sobre liderazgo empresarial, pero él dice que en realidad contiene mucho más debido a su mensaje. Obtuvo la información investigando lo que según dice es el entorno de liderazgo más desafiante que existe... en donde tanto los seguidores como los líderes quisieran estar en otro lugar: la batalla. Para demostrar que sabía de lo que estaba hablando, Cohen mismo promovió la sesión de autógrafos. Linda Urban, de la librería Vromans, incluso admitió: "Por lo general los libros de temas empresariales tienen tan pocos clientes que la verdad ya no nos gusta ni tenerlos".

¿Cuál es el mensaje que parece suscitar tanto interés en el libro de Cohen?, le pregunté a su gerente de campaña, Misty Iwasu. "El doctor Cohen tocó un nervio con *The Stuff of Heroes*", dijo. "Nos puso a mirar el liderazgo desde una perspectiva diferente, no para beneficio de él mismo, sino para beneficio de los seguidores y la organización". Según Cohen, casi todos desempeñamos papeles de liderazgo, querámoslo o no. Esto incluye a los padres, los vendedores, los entrenadores o los maestros. Las ocho leyes universales nos permiten triunfar en estos papeles. ¿Quién puede discutir con la gerente de campaña o el autor del libro que atrajo el más grande público en la historia de la librería más antigua de California?

ÍNDICE DEL BOLETÍN "THE STUFF OF HEROES"...

Figura 3-2. *(continuación)*

De la editora...

Cómo me enseñó un chef un poco de chino y mucho de liderazgo

Cuando partimos de Vietnam con destino a los Estados Unidos, llegamos casi sin nada. Por eso, durante mis años de secundaria, tuve que buscar un empleo para ayudar a mi familia. En esa época vivía en Utah, y no había muchas opciones de trabajo para adolescentes. Cuidé niños, podé céspedes y lavé autos. Pero ahora que ya era adulta, necesitaba un trabajo "de verdad", que pagara más dinero. Casi todos mis amigos estaban en el negocio de la comida rápida y me habían convencido de que buscara algo en un restaurante. Me presenté a varias entrevistas y finalmente conseguí un puesto como anfitriona de un restaurante chino. Pero había un problema. Yo era china de Vietnam, pero no hablaba chino.

En mi primer día de trabajo, Jonathan, el gerente, me explicó la manera correcta de recibir a los clientes, técnicas para describir las especialidades del día para almuerzo y cena, y cómo manejar la caja registradora. Sin embargo, debido a mi incapacidad para leer o escribir en chino, mis deberes se limitaban a llevar los libros. Durante las primeras semanas, sentí que mi trabajo era importante porque tenía la responsabilidad de tabular las pérdidas y ganancias diarias del restaurante. Al finalizar cada día, sabía exactamente cuánto se había vendido. Pero al cabo de algunos meses el restaurante comenzó a llenarse cada vez más y yo quería ayudarles a los camareros y camareras. Sus trabajos parecían más emocionantes y exigentes que el mío. Me parecía un verdadero reto. Lo único que yo podía hacer durante las horas de mayor afluencia era pararme detrás de la caja registradora y sonreír. Pero como era tímida, no se lo comenté a nadie. Pasaron las semanas y cada vez me gustaba menos mi trabajo. Me sentía ajena a todo.

Para mi gran fortuna, uno de los *chefs* me preguntó si me interesaría ser camarera. Thomas debía dar su autorización, porque era uno de los dueños del restaurante. Quedé sin habla, porque sabía que tendría que aprender chino. Era la oportunidad para lograr algo, pero dudaba porque no sabía si iba a poder dominar el chino o no. Thomas dijo que si me interesaba, él podría enseñarme a leer y escribir chino lo suficiente como para poder valérmelas. Era un compromiso, dijo. Yo lo pensé y finalmente acepté. El aprendizaje no fue fácil. No creo que Thomas haya aprendido a enseñar chino propiamente en la academia Berlitz. Además, los demás empleados del restaurante se burlaban todo el tiempo. Se reían de mi puntuación y de mi redacción. Yo me sentía inútil y estúpida. Ahí estaba yo, una muchacha china en un nuevo país que ni siquiera sabía leer o escribir en un idioma que todo el mundo creía que sabía. Pero todos los días Thomas me repetía que lo iba a lograr. Mediante práctica constante, repeticiones y trabajo arduo de parte y parte, fui progresando poco a poco. Exactamente dos meses después, Thomas dijo que ya era hora de que empezara mi carrera como camarera. Tal vez algunas personas sonrían y piensen que ser camarera no es mayor cosa. Tal vez crean que cualquier persona puede hacer ese trabajo. Tal vez, pero inténtenlo en un idioma extranjero con clientes que no perdonan si no les sirven lo que pidieron. He visto a altos ejecutivos que nunca habrían podido hacerlo. Me sentía orgullosísima. No sólo me gustaba mi nuevo trabajo, sino que también podía ganar dinero extra con las propinas. Mis padres y mis amigos incluso fueron al restaurante para verme en acción.

Hasta el día de hoy, me siento muy agradecida con Thomas por haber creído en mí y, más importante aún, por enseñarme las herramientas para triunfar en la vida. En mi opinión, Thomas tenía las cualidades inherentes a *The Stuff of Heroes*. Esto fue lo que hizo: **1) Mantener una integridad absoluta.** Thomas cumplió su palabra. Sabía que mi falta de conocimiento del idioma me iba a hacer difícil el trabajo. Cuando me contrató, dijo que trabajaría conmigo hasta que triunfara. Lo hizo. **2) Conocer su oficio.** Thomas era experto en el manejo de restaurantes y también era un excelente chef. Además, sabía qué se requiere para ser un buen camarero y de él aprendí lo que necesitaba para triunfar. **3) Manifestar sus expectativas.** Thomas me dijo que para tener éxito como camarera, tenía que estar siempre lista y dispuesta a atender a los clientes. Las expectativas de Thomas de que yo iba a lograrlo me motivaron para hacerlo. **4) Demostrar un compromiso poco común.** La idea de Thomas de que yo me convirtiera en camarera me parecía imposible al comienzo. Pero como él mantuvo su compromiso hasta que lo logramos, también yo lo mantuve. **5) Esperar resultados positivos.** Thomas visualizó el resultado que quería lograr y conservó el entusiasmo. Cuando yo me sentía cansada, Thomas me recordaba que si quería algo, nunca debía darme por vencida. Solía decir, "nada en la vida llega de manera fácil, y si lo hiciera, seguramente uno no lo querría". **6) Preocuparse por su gente.** Thomas les dijo a los otros dueños que si yo no tenía éxito, él ya no volvería a participar en el proceso de contratación de personal. Para mí eso significaba que realmente se interesaba por mí y que asumiría la responsabilidad si las cosas salían mal. **7) Darle mayor importancia al deber que a sí mismo.** Thomas no sólo practicó esta ley, sino que vivió de acuerdo con ella. Después de un día arduo, fatigante y caluroso en la cocina, pasaba dos o tres horas enseñándome. **8) Estar al frente.** Thomas quería verme triunfar no sólo hablando o soñando con ello. En vez de eso, pasó un sinnúmero de horas enseñándome. Demostró un gran coraje moral y nunca se puso él por delante, ¡y eso para mí es lo que lo convierte en un gran héroe! De modo que gracias, Thomas. En cualquier cosa que logre, gran parte te la deberé a ti.

Figura 3-2. *(continuación)*

Cohen difunde "La Palabra"

¿Sabía usted que el doctor Cohen habla en foros nacionales y se ha dirigido a grupos de hasta 15 000 personas? Por ejemplo, en los últimos meses, ha hablado sobre *The Stuff of Heroes* ante grupos de hasta 1 000 vendedores y gerentes de ventas en distintas regiones del país, y ante 700 oficiales de la Fuerza Aérea en la Escuela de Oficiales de Escuadrón en Alabama, así como ante muchos otros grupos de ejecutivos, gerentes y empresarios. El próximo mes será orador invitado en la Academia del FBI en Quantico, Virginia, y dictará un taller sobre *The Stuff of Heroes* para 40 jefes de policía de ciudades de todo el país.

El último seminario del doctor Cohen se basa en los principios que comenta en *The Stuff of Heroes*. Con sus seminarios, demostrará cómo las 8 leyes universales se pueden aplicar no sólo en los negocios y las ventas, sino también pueden ser utilizadas por maestros, entrenadores, padres y cualquier persona que quiera introducir *The Stuff of Heroes* en sus vidas. Estos seminarios duran entre tres y seis horas y enseñan principios que durarán toda la vida.

Sea cual fuere el tamaño de su grupo, e independientemente de que sean aprendices, directores ejecutivos o personas deseosas de ser mejores padres, ¡pueden tener *The Stuff of Heroes*! Si quiere información adicional o le interesa contratar al doctor Cohen para una sesión especial de entrenamiento, por favor envíele un correo electrónico a wcohen@calstatela.edu.

Nuevo sitio web de *"Stuff of the Heroes"*

Si está buscando un lugar nuevo y lleno de información para navegar, visítenos en nuestro nuevo sitio web: www.stuffofheroes.com. En este sitio se encuentran las ocho leyes universales de liderazgo del doctor Cohen y también incluye noticias recientes sobre el libro. Así mismo, hay una página con citas y reflexiones de varios expertos en relación con *The Stuff of Heroes*.

Todavía estamos en el proceso de construir el sitio y aún no lo hemos promocionado. Pero puede contarles a sus clientes sobre el portal e invitarlos a que lo conozcan. Por el momento, incluye un enlace con amazon.com. Sin embargo, con gusto mencionaremos librerías que venden *The Stuff of Heroes* y quieran figurar en el sitio.

¡Visite nuestro sitio web y disfrute navegando! Si tiene comentarios o sugerencias, por favor comuníquese conmigo en

lbanh@18.aol, o con el doctor Cohen en wcohen@calstatela.edu.

Figura 3-2. *(continuación)*

Un líder de 70 años de edad cuida a su gente en los tiempos difíciles

O cuida usted a su gente, no importa que tan mala esté la situación, o no lo hace. La edad o el hecho de ser civil nada tienen que ver con este concepto. Un hombre de Lawrence, Massachusetts, llamado Aaron Feuerstein se decidió por cuidar a su gente. La noche del 11 de diciembre de 1995, mientras Feuerstein celebraba su septuagésimo cumpleaños, su fábrica, Malden Mills, se incendió.

Malden Mills era un complejo de nueve edificios y empleaba a 2 400 trabajadores semicalificados. La mayoría de ellos eran inmigrantes. La fabrica de tapizados y telas sintéticas para ropa de invierno era una compañía avaluada en 400 millones de dólares y una de las más grandes empleadoras de la región.

Feuerstein se comprometió a seguir pagando los salarios y los beneficios de salud durante todo el tiempo que durase la reconstrucción. Sólo el pago de la nómina le costó 1,5 millones de dólares a la semana. Incluso pagó a cada empleado la bonificación de vacaciones de 275 dólares que previamente había prometido entregar. En lugar de tomar para sí el dinero del seguro y salir corriendo, Feuerstein juró reconstruir la fábrica en el mismo punto donde siempre había estado.

A fin de cuentas, reconstruir la fábrica le costó a Feuerstein 15 millones de dólares. Pero abrió una fábrica de 100 millones de dólares en el sitio donde la anterior se había destruido. En la reinauguración, el representante a la cámara Martin Meehan comentó: "Feuerstein mostró la diferencia que existe cuando alguien está apasionadamente comprometido con sus empleados. Habría sido mucho más fácil para él retirarse".

Una vez más, los mezquinos gerentes de las grandes compañías dijeron que él debería haberse embolsado lo que le dio la compañía de seguros o haber reconstruido más al sur, donde la mano de obra fuese más barata. Ésa habría sido una mejor decisión empresarial, dijeron. Feuerstein les respondió: "¿Por qué habría de irme para el sur para recortar costos cuando la ventaja que tengo es la calidad? Y ésta proviene de centrarme en la gente, no en recortar costos".

¿Cómo lo está haciendo hoy la gente de Feuerstein? Como un ejemplo, éste dice: "La cuarta planta, que antes del incendio nunca había producido más de 120 000 metros de tela a la sema-

El doctor Cohen en TV y radio en todo el país

Desde la publicación de su nuevo libro, *The Stuff of Heroes*, el doctor Cohen ha sido invitado a numerosos programas de TV y radio en todo el país. El doctor Cohen ha dicho que durante sus visitas ha disfrutado conociendo personas. La siguiente es una lista de los programas a los cuales el doctor Cohen ha asistido como invitado especial:

Sept. 27	KSCI TV – Phil Blazer Show Los Ángeles, CA
Oct. 1	KACD Radio – John Darrell Show Santa Mónica, CA
Oct. 5	KALI Radio – Gary Mercer Show Pasadena, CA
Oct. 6	WPBR Radio – Dan Gregory Politics Palm Beach, FL
Oct. 9	KDKA Radio – Mary After Midnight Pittsburgh, PA
Oct. 9	WOLB Radio – Jay Cottrell Baltimore, MD
Oct. 13	KURV Radio – Darin Rankin Show Brownsville, TX
Oct. 14	KIEV Radio – Larry Merino Show Glendale, CA
Oct. 21	KDOC TV – Michelle Merker Show Irvine, CA
Oct. 27	KINA Radio – Rick Mack Show Salinas, KA
Oct. 28	KOST Radio – Tobi Knight Show Los Ángeles, CA
Oct. 30	KWHY TV – Richard Saxton Los Ángeles, CA
Nov. 1	KPCC – Gerta Govine Pasadena, CA
Nov. 4	KLON – Nick Roman Long Beach, CA
Nov. 5	KCBS TV – Bob Navarro's Journal Los Ángeles, CA
Nov. 11	WFTD Radio – Gary Harris Show Toledo, OH
Dec. 8	KCEP Radio – Enterprising People Las Vegas, NV

Figura 3-2. *(continuación)*

Héroe retirado de *"The Stuff of Heroes"* firma libros en Pennsylvania

El brigadier general (r) George K. Patterson, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, quien figura de manera destacada en el libro *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*, de su compañero de armas, el también general (r) William A. Cohen, obtuvo autorización especial del autor, su editor y la librería Barnes and Noble para efectuar una sesión de firma de libros. La sesión se llevó a cabo en Barnes and Noble, en Town Square Mall, el Día de los Veteranos, miércoles 11 de noviembre de 1998, a las 7:00 p.m.

El general Patterson es ex gerente general de Singer Link y miembro del Capítulo Sur de la Asociación de Oficiales en Retiro (TROC). El mayor general Cohen, autor del libro, fue estudiante del general Patterson en la academia de West Point a fines de los años 50, y en la actualidad es profesor de la California State University en Los Ángeles.

Durante su carrera de treinta años en la Fuerza Aérea, el general Patterson voló en 100 misiones de combate en la guerra de Corea, enseñó tácticas de combate aéreo, dictó cursos sobre ingeniería de sistemas de armas en West Point, modernizó los simuladores de investigación del Centro de Pruebas de Vuelo en Edwards AFB, dirigió la construcción y la operación de cinco buques de rastreo para el programa Apolo, dirigió el laboratorio de recursos humanos de la fuerza aérea, fue gerente de programa para el misil nuclear SRAM y muchos otros programas de armamentos, y fue comandante del Centro de Suministros Electrónicos para Defensa. Fue galardonado con 17 medallas, entre ellas la Medalla al Servicio Distinguido, la Legión del Mérito y la Cruz Distinguida de Vuelo y Medallas Aéreas.

Los grandes líderes se hacen, no nacen

Hay muchas personas motivadas y con una buena educación que carecen del conocimiento acerca de cómo dirigir a otros. Por consiguiente, no asumen cargos de liderazgo, o si lo hacen no les suele ir muy bien. Ellos, y también los demás, suponen que simplemente no nacieron para liderar. Y como los vendedores son líderes, este caso se da en muchos vendedores que podrían estar desempeñando una función de liderazgo mucho mejor.

Esto es en realidad una tragedia, porque todos los países del mundo requieren buenos líderes. Las empresas, las asociaciones y los equipos atléticos necesitan buenos líderes. Incluso los padres deben ser buenos líderes, pues de lo contrario sus familias corren el riesgo de volverse disfuncionales. El éxito en cualquier empresa depende de un buen liderazgo. Pero mis investigaciones demuestran sin asomo de duda que la eficacia como líder no depende de algún rasgo innato, sino más bien de las leyes universales de liderazgo que cualquier persona puede seguir.

Uno de los grandes líderes militares de los Estados Unidos fue el general Hoyt S. Vandenberg, quien fue segundo Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de su país. El general Robert Danforth, quien era comandante de cadetes en la academia de West Point cuando el general Vandenberg era cadete, me contó una historia asombrosa. El general Vandenberg no era un líder natural. De hecho, al finalizar su primer año de estudios en la academia, casi lo expulsan por no tener habilidades de liderazgo. Pero en vez de expulsarlo, le dieron consejos. Él tomó nota de todo lo que le decían y se esforzó por obrar en consecuencia. Cuando se graduó, era un líder muy competente. Es evidente que después siguió desarrollando sus habilidades.

En los últimos meses, varias organizaciones de ventas me han pedido que les hable sobre el tema de liderazgo. Reconocen que los vendedores también son líderes. Los buenos vendedores influyen sobre los demás para que compren productos y servicios, algunos de los cuales pueden cambiar el mundo. Como vendedor de libros, usted está en esa categoría. Por lo tanto,

Figura 3-2. *(continuación)*

si quiere vender como un héroe, yo no me preocuparía sobre si es un "vendedor nato" o no. Como dijo en una ocasión el famoso general Sherman de la guerra civil: "He escuchado que hay individuos particularmente dotados de nacimiento para ser generales, pero yo jamás he conocido a ninguno". Si quiere incrementar su productividad, le recomiendo que dedique unos pocos minutos a reflexionar sobre las ocho leyes universales de liderazgo: mantener una integridad absoluta, conocer su oficio, manifestar sus expectativas, demostrar un compromiso poco común, esperar resultados positivos, atender bien a sus clientes, colocar el deber (sus clientes y su misión) por encima de usted mismo y, finalmente, estar al frente. Es decir, asumir la responsabilidad y mostrar iniciativa para ayudarles a sus clientes. Cumpla estas ocho leyes y le garantizo personalmente un éxito cada vez mayor, y usted podrá contarme sobre ello en Los Ángeles, en la BEA del año próximo.

Sin acción, las leyes universales resultan inútiles

Desde siempre y hasta donde podemos ver en el futuro, las leyes universales de liderazgo son inmutables. A lo largo de los siglos, no han cambiado. Son tan válidas en la actualidad como lo fueron en la antigüedad, y como lo seguirán siendo dentro de mil años para nuestros descendientes. Pero a menos que los líderes actúen con base en sus conocimientos, las leyes universales carecen de valor.

El sólo conocimiento de las ocho leyes universales no confiere poder. Pero las leyes de liderazgo sí constituyen un poder potencial o almacenado. Si se actúa con base en el conocimiento de las leyes universales, los resultados serán extremadamente poderosos. De lo contrario, serán inútiles. Los líderes que aplican las ocho leyes universales en sus actuaciones liderarán de manera más eficaz. Las organizaciones que dirigen serán más productivas. Habrá menos fracasos y mayores y mejores logros. Quienes lideran y quienes los siguen serán más felices, más ricos y se sentirán más satisfechos en el trabajo que producen y con las tareas que realizan. Mi investigación sobre líderes de combate que hoy en día son líderes en todo tipo de organizaciones lo prueba. Siete mil años de historia lo confirman. No existe ninguna posibilidad de error. Pero, repito, para cosechar los resultados poderosos de las leyes universales, es preciso actuar con base en ellas.

En la figura 3-3 podrá apreciar un boletín noticioso publicado por el consultor Robert Swette. Su excelente boletín ha contribuido a consolidar su exitoso negocio de consultoría, y no me molesta que además reseñe uno de mis libros en este número.

Le contaré una historia sobre el uso eficaz de un boletín noticioso. Yo era el director de una empresa de rápido crecimiento y había

Figura 3-3. Boletín de noticias publicado por el consultor Robert Swette

CONTRIBUCIONES

"dar conjuntamente con otros"

Robert F. Swette y asociados
socios en crecimiento empresarial

Invierno de 1999

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

por Robert F. Swette

Cuando reflexiono sobre el tiempo en que he sido empresario, por una parte, y voluntario sin ánimo de lucro, por otra, a veces me llaman la atención las enormes diferencias que existen entre uno y otro oficio. La mayor parte del tiempo que paso como voluntario es grato, satisfactorio y provechoso, mientras que gran parte de mi carrera empresarial parece tensa, competitiva, política y a veces trivial. En una mirada retrospectiva, también siento que muchos de mis trabajos más satisfactorios los hice como voluntario y, más importante aún, por lo general he sentido que quería participar, en contraposición a la sensación de que tenía que hacerlo, como a veces sucede con la actividad empresarial. Al compartir mis ideas con ustedes, espero fomentar una reflexión sobre cómo convertir el entorno laboral en un lugar más grato.

EL PAPEL DESEMPEÑADO POR LA MISIÓN

Para comenzar, casi todas las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una misión que realmente significa algo. Esta misión suele ser única y, de hecho, en verdad es una misión, como proveer alimentos, techo o educación para los pobres, hacer cirugías reconstructivas a niños con defectos congénitos, cuidar de los enfermos o los ancianos, etc. Según mi trabajo profesional y mis observaciones, muchos ejecutivos dicen que su verdadera misión es "obtener utilidades y dar dividendos superiores al promedio a los accionistas", que es la base de las remuneraciones de los ejecutivos. Estas declaraciones de misión tienen como complemento lemas como "el servicio al cliente es lo principal, somos los líderes, nuestros empleados son nuestro más importante activo, etc.". Estas frases son tan vagas que no significan nada. Si bien la importancia de la rentabilidad es evidente, la verdad es que no me parece que estas metas motiven ni que tengan una importancia inherente o sean atractivamente únicas. A mí me cuesta trabajo sentirme

Continúa en la página 2

En este ejemplar

CARTA DEL DIRECTOR

Aunque creo que se exagera mucho en el uso de la palabra liderazgo, me parece que se ajusta al tema de este boletín. Me parece interesante que el liderazgo se note más cuando brilla por su ausencia y que sea difícil describir qué significa contar con él. Confundimos liderazgo con carisma, actos heroicos, determinación irrebatible, discursos elocuentes, habilidad para debatir, etc. He descubierto que el liderazgo cotidiano tiene más que ver con ayudarles a los demás a sentirse bien consigo mismos, su trabajo y la manera como tratan a otros. El liderazgo motiva a la gente a que se descubra a sí misma y exteriorice sus talentos, a dar lo mejor de sí y a asumir responsabilidad y compartir el reconocimiento de los logros y fracasos. Esto lo he aprendido en el trabajo voluntario que he hecho a lo largo de los años.

En mi opinión, Dave Lehman y Bill Cohen, dos amigos míos, son excelentes ejemplos de liderazgo. Dave es vicepresidente y gerente general de Solar Turbines y contribuyó grandemente a que se adjudicara a la compañía el premio a la calidad Malcolm Baldridge en 1998. Es muy interesante escucharlo contar la historia. Dave estructura un marco que define cómo debe el equipo

Continúa en la página 5

Figura 3-3. *(continuación)*

2 **CONTRIBUCIONES**

Viene de la página 1

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

motivado por ganar más dinero para otros y por tratar de hallarle a esto significado mediante lemas vacíos.

Además, el verdadero espíritu de una declaración de misión sólo se siente mediante las interacciones diarias entre los miembros de la empresa y las personas a quienes sirven. A diferencia de lo que sucede en la mayor parte de las compañías, en las organizaciones sin ánimo de lucro uno se siente "conectado" de alguna manera con la misión y "siente su espíritu". Ya sea que se trate de una participación directa, trabajando entre bambalinas y conociendo a las personas a quienes se ayuda y escuchando sus historias, u organizando gente y sintiendo los logros a través del trabajo de otros, uno vive la misión y ve cómo se manifiesta mediante el trabajo. En las empresas, es menos fácil conectar a los empleados con los clientes por varias razones. A veces los beneficios de estos esfuerzos no se pueden justificar cuantitativamente, y entonces, ¿por qué hacerlos? A veces las empresas dicen que no pueden darse el lujo de que los empleados estén inactivos, o quizás les dé miedo asumir el riesgo de un diálogo directo entre los empleados y los clientes: ¡quién sabe qué se le ocurra decir a alguien! Periódicamente se crean programas que se concentran en la interacción con los clientes para motivar a los empleados, pero estos programas no alteran el "estilo de vida" de la compañía. La misión tiene que sentirse viva en la cultura de la organización, y la mejor manera de lograrlo es cuando se está "conectado" con la misión; eso es lo que hacen las organizaciones sin ánimo de lucro, porque en parte ésa es la razón por la cual la gente vuelve: para sentir la gloria y la importancia de su trabajo.

Desarrollar una misión sencilla y clara y volverla "real y atractiva" no es una tarea fácil. Exige una enorme cantidad de trabajo sintetizar algo en términos sencillos que no suenen vacíos. El proceso de crear una verdadera misión puede ser un factor poderoso para motivar, comprometer y facultar a la gente.

APRENDIZAJE Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Un segundo aspecto del trabajo voluntario es la oportunidad de aprender mientras se participa. Un reciente estudio de la organización Gallup reveló que una de las principales razones por las cuales las personas realizan trabajo voluntario es para aprender. Cuando se trabaja como voluntario no sólo se aprende más sobre la comunidad en cuestión, sino que se aprende cómo aplicar las capacidades propias de maneras que quizás a uno no se le hubieran ocurrido. Por ejemplo, las organizaciones voluntarias muchas veces asignan funciones que tal vez uno crea que no puede realizar, pero le ofrecen apoyo porque les interesa que se cumplan los objetivos. Existe una red de apoyo. En el mundo empresarial, por lo general se contrata a la gente con base en sus conocimientos, y se les deja para que demuestren lo que saben hacer. Muy pocas empresas perciben a estas mismas personas con base en lo que pueden hacer, ayudándoles a descubrir sus habilidades e intereses. Los gerentes de organizaciones sin ánimo de lucro basadas en trabajo voluntario no sólo aceptan a la persona con base en lo que puede ofrecer, sino que tratan también de desarrollar proyectos y actividades que permiten que los individuos utilicen sus destrezas para contribuir, aprender, crecer y descubrir.

Cuando trabajé por primera vez como voluntario en Tijuana, México, muchos de mis compañeros me instaron a que ensayara diferentes actividades para "encontrar mi lugar". Debo decir que he aprendido sobre huérfanos, niñas abandonadas o con problemas, pobres y pobreza, un país diferente, construcción, atención médica y muchas otras cosas que sutilmente fueron incrustándose en mi conciencia. Lo mismo puedo decir de Fresh Start Surgical Gifts, en donde he aprendido sobre el tratamiento y el cuidado de niños con defectos congénitos, quemaduras, traumas por abuso, etc. Esta organización me abrió las puertas de todo un mundo nuevo. Como presidente de la asociación de ex alumnos del Drucker Management Center, aprendí sobre la educación superior y su comercialización. En cada una de estas situaciones, he podido no sólo contribuir con mi experiencia en gerencia y marketing, sino aprender una enorme cantidad de cosas, lo cual me ha permitido crecer como persona.

COMO COMUNIDAD SOCIAL

De acuerdo con mi experiencia, las personas interactúan de maneras completamente

3 **CONTRIBUCIONES**

Viene de la página 2

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

diferentes en entornos empresariales y en organizaciones sin ánimo de lucro. Con gran frecuencia, en las empresas se respira una atmósfera de tensión. Muchas veces esa tensión es intencional, para "sacarle lo más posible a la gente". Creo que este entorno se debe a un énfasis exagerado puesto en resultados de corto plazo. Las consecuencias de esta presión se revelan en la rivalidad entre empleados, los juicios constantes que se hacen unos a otros y la percepción del "juego" como una competencia entre ellos, en vez de algo diseñado para crear y mantener clientes. En general, creo que la competencia es buena, pero la tendencia a la "competencia exagerada" es destructiva. Si no se mitiga, la competencia puede destruir el espíritu creativo, de asunción de riesgos y colaboración que, según los ejecutivos, es lo que hace grande a una compañía.

Contraste con esto el trabajo voluntario, en donde existe camaradería en el cumplimiento de una tarea, y los compañeros de trabajo se vuelven amigos, no competidores. He hecho amistades profundas y duraderas en mis trabajos como voluntario, donde los demás lo estimulan a uno genuinamente y quieren lo mejor para uno, así como uno desea lo mejor para ellos. Los otros voluntarios no juzgan las habilidades o la falta de destreza, sino que tratan de enseñar, de ayudar y de brindar apoyo con paciencia, conscientes de que todos tenemos fortalezas y debilidades. En último término el éxito de uno es el éxito de todos y la interacción es grata, sincera y útil. Al igual que en las empresas se esperan resultados, pero éstos también se aprecian debido a que las organizaciones sin ánimo de lucro no pueden existir sin voluntarios. El reconocimiento del trabajo es excelente para nuestra autoestima, pero en las empresas de ritmo laboral acelerado muchas veces este reconocimiento no se da. En la comunidad sin ánimo de lucro suelo ver que la gente realiza gustosa tareas adicionales, comparte el liderazgo y el trabajo pesado y disfruta con los logros. En las empresas se suelen escuchar quejas de que los empleados necesitan asumir compromiso y responsabilidad, que según muchos empleados no es más que un eufemismo para repartir culpas. La responsabilidad en cualquier organización es fundamental, pero lo importante es cómo se delega y cómo se maneja.

REFLEXIONES FINALES

A semejanza de tantas otras cosas, estas generalidades son susceptibles de chocar con experiencias opuestas. Estas reflexiones no pretenden ser críticas o recetas, sino ideas que los empresarios pueden usar para imbuir un espíritu de voluntariado en sus compañías. Todos queremos un entorno laboral en el cual los empleados se sientan emocionados, entusiasmados y convencidos de la importancia y el valor de su trabajo; en el cual la colaboración sea tan importante como la competencia y el balance sea evidente en la práctica; y en el cual los empleados aprendan y crezcan mediante contribuciones y la gerencia cree un entorno en donde esto suceda. A medida que los profesionales se vuelven cada vez más móviles y tienen más opciones sobre para quién, cómo y en dónde trabajar, actuarán cada vez más como voluntarios.

Cambiar la cultura empresarial no es una tarea sencilla o fácil. Por el contrario, es algo complejo y difícil. Exige reflexión compasiva, consistencia y acción. En mi opinión, valdría la pena iniciar un debate con el objetivo de que sea innecesario decir que "nuestros empleados son nuestro más importante activo": eso será evidente en el espíritu intangible de la organización.

The Stuff of Heroes, por William A. Cohen

reseñado por Robert F. Swette

The Stuff of Heroes es uno de los mejores libros sobre liderazgo que he leído. Demuestra que el liderazgo no es algo con lo que nacemos, sino algo que se puede aprender, e ilustra cómo. Lo hace porque está escrito desde una perspectiva única que es una combinación bien equilibrada de teoría, anécdotas contemporáneas e historia. Cohen investiga a más de 200 líderes militares que han hecho la transición a carreras industriales e identifica características de liderazgo que trascienden ambos sectores. Sus conclusiones se basan en análisis de docenas de situaciones corporativas y un estudio en profundidad de la historia militar. De esta extensa investigación surgen ocho leyes universales y eternas de liderazgo que Cohen describe claramente y con persuasión. *The Stuff of Heroes* suscita reflexiones, inspira y resulta de gran utilidad para el desarrollo de habilidades de liderazgo de maneras prácticas.

Estas ocho leyes universales se definen y caracterizan sistemáticamente, y luego se apoyan e ilustran mediante numerosos ejemplos. La primera ley es *"Mantener una integridad absoluta"*. Cohen describe así la integridad: "En palabras sencillas, significa adherir a una serie de valores que diferencian la honestidad y la libertad del engaño. Pero es más que honestidad. La integridad significa hacer lo correcto independientemente de las circunstancias o los beneficios para el líder o la organización". En seguida, Cohen describe cuatro maneras para desarrollar la integridad: *mantenga su palabra, escoja lo correcto difícil en vez de lo incorrecto fácil, defienda sus principios y haga lo correcto.* Cada una de estas maneras se desarrolla más profundamente mediante casos individuales que ilustran lo que es ser o no íntegro, desde las cosas aparentemente "insignificantes" hasta las decisiones cruciales y complejas.

Mientras leía *The Stuff of Heroes*, descubrí que mis sentimientos iban desde cuestionarme sobre cómo podría haber manejado ciertas situaciones de modo diferente, hasta sentirme inspirado para lograr más. Por ejemplo, la segunda ley es *"Conozca su oficio"*, y Earl Nightingale, el famoso orador motivacional que pasó su vida entera investigando sobre el éxito, dice que uno puede convertirse en experto en algo en cinco años o menos, dependiendo del campo... siempre y cuando que se esfuerce. Convertirse en experto exige hacer un poco cada día: leer, escribir, tomar clases o hablar con colegas. Es cuestión de comprometerse. En lo que a mí respecta, ésta y otras de las historias incluidas en ese capítulo reforzaron mi necesidad de persistencia y aprendizaje continuo.

Recomiendo firmemente este libro a cualquier persona a quien le interese el liderazgo. Pese a la seriedad del tema, *The Stuff of Heroes* es un libro de lectura fácil y agradable. Lo voy a recomendar a nuestro club de lectura, porque es reflexivo, estimulante y de valor práctico cuando se desempeñan papeles de liderazgo en el trabajo y en la comunidad.

Viene de la página 1

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA
Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

abordar un problema, y luego todos desarrollan sus propias maneras de lograr la meta. Pone todo su empeño en asegurarse de que todos los empleados entiendan el negocio y los papeles que cada uno desempeña, por una parte, al tiempo que les suministra las herramientas para que realicen una labor sobresaliente. En otras palabras, les ayuda a las personas a sobresalir. Es total y genuinamente generoso y humilde en cuanto a su propia contribución, y prefiere reconocer el trabajo de los demás. El otro amigo es Bill Cohen, cuyo reciente libro aparece reseñado en este boletín. No estoy muy seguro, pero creo que ya ha publicado cerca de 30 libros. Es una persona completamente comprometida con lo que hace, siempre alienta a los demás para que lo intenten y está allí para prestar un apoyo genuino. Como podrán leer en la reseña del libro, ha explorado el concepto de liderazgo y su trabajo suscita muchas reflexiones y suministra consejos prácticos.

A propósito, tanto Dave como Bill hicieron sus doctorados en el Drucker Management Center de la Claremont Graduate University, y, al igual que yo, fueron muy influidos por el liderazgo práctico de Peter Drucker. También tengo el placer de haber conocido a Doris Drucker, una persona maravillosa y líder verdadera por derecho propio.

Espero que el nuevo año comience para todos con mucho ímpetu y les deseo lo mejor. Por favor díganos si podemos serles de ayuda.

Rob

OBSERVACIONES

- Gracias, gracias, muchas gracias a todos los que me apoyaron en la maratón de golf de 100 hoyos para Big Brothers de Los Ángeles. Completé los 100 hoyos y no me sentí adolorido al día siguiente, aunque sí bastante cansado. En total, los golfistas recaudaron 60 000 dólares. *Rob Swette*
- Una respuesta a un artículo anterior sobre el papel desempeñado por el desarrollo empresarial: "En lo que respecta a la resolución de las funciones conflictivas del desarrollo empresarial, las ventas y el marketing, creo que el asunto requiere un enfoque muy estructurado. La mayor parte de las empresas no maneja su proceso de generación de ideas (sobre todo porque sólo planean formalmente una vez al año) lo bastante bien como para manejar el conflicto. Las funciones de desarrollo empresarial generalmente están revisando las buenas ideas de todos los demás frente a un enfoque estructurado". *Walt Matwejic, director de planeación, Rogers Group*

Robert F. Swette Associates (769)930-9257
socios en crecimiento empresarial E-mail Robswette@aol.com

CONSULTORIA GERENCIAL
Especializados en marketing • Desarrollo empresarial • Gerencia estratégica
6810 Vianda Court – LaCosta, CA 92009

PALABRAS DE SABIDURÍA

"Un buen liderazgo produce un buen seguimiento".

Proverbio holandés

"El verdadero líder inspira en otros confianza en sí mismos, dirigiendo sus ojos al espíritu, la meta".

Bronson Alcott, educador y filósofo del siglo XIX

"No se tiene éxito tratando de sacar el máximo de trabajo posible de sus empleados. Se tiene éxito ayudando lo más posible a sus empleados. Cuando uno se concentra en ayudarles a los empleados, su rendimiento y su producción lo asombrarán".

Bill Cohen, un hallazgo fundamental de The Stuff of Heroes

"La calidad de una idea no depende de su jerarquía en la organización... Una idea puede provenir de cualquier fuente. Así pues, buscaremos buenas ideas en el mundo entero. Compartiremos lo que conocemos con otros, para obtener lo que ellos saben. Nuestra búsqueda incansable es incrementar los conocimientos, y eso lo hacemos hablando constantemente con otros".

Jack Welch, ex presidente y director ejecutivo de GE Corporation

"...la lealtad ya no se puede obtener con el salario. La empresa debe ganarse la lealtad demostrándoles a los empleados que trabajan con el conocimiento que les ofrece oportunidades excepcionales para poner a trabajar dicho conocimiento".

Peter Drucker, The Information Based Organization

estado contratando nuevos empleados cada pocos meses, sobre todo mediante avisos publicados en *The Wall Street Journal*. Cada vez que aparecía uno de mis anuncios, los cazadores de talentos me llamaban y me ofrecían buscar a la persona que necesitaba; como yo nunca había trabajado con personas especializadas en conseguir personal de alto nivel y sabía que eran costosas (los honorarios ascendían en ese entonces al 30% del salario anual de un ejecutivo), a todos les dije que no requería sus servicios. Sin embargo, un día recibí una carta amistosa de un buscador de personal, junto con una suscripción gratuita a su boletín de noticias. En los siguientes dos o tres meses seguí recibiendo el boletín, que me pareció útil. La siguiente vez que tuve que conseguir nuevos empleados, lo contraté a él para que me ayudara a buscarlos. Ese boletín noticioso le ayudó a ese consultor a ganarse unos honorarios de 7 500 dólares por ese solo contrato, y eso sin mencionar el potencial de negocios futuros.

Ser miembro activo de asociaciones profesionales

La membresía en asociaciones profesionales es una excelente manera de conseguir clientes a largo plazo por dos razones: primero que todo, la participación en una asociación le permite compartir la credibilidad de ésta, incluso si usted es desconocido; y en segundo lugar, las asociaciones profesionales son excelentes para hacer contactos, sobre todo si se desempeña un papel activo. Por ejemplo, planee participar activamente en programas o asuma un cargo en la asociación. A lo largo de los años, he tenido muchos clientes que me buscan debido a mi participación activa en asociaciones.

Formar parte activa de organizaciones sociales

Las organizaciones sociales ofrecen más contactos que credibilidad. Entre ellas se cuentan las asociaciones de ex alumnos, los clubes de tenis o bolos y los gimnasios. Yo incluso he conseguido clientes entre los miembros de un club de artes marciales al cual pertenezco. Cuando se establece una relación social, muchas veces después sigue una relación de cliente. Las personas lo ven a uno, lo conocen y le toman confianza. Si se les presenta una necesidad en un área en la cual usted realiza consultorías, es posible que piensen en usted. Con muy poco esfuerzo directo, es posible que adquiera un contacto.

Las organizaciones, tanto sociales como profesionales, son una base para construir relaciones de largo plazo. No sorprende que el "marketing de relaciones" se considere hoy en día una idea importante en todos los negocios.

Escribir artículos

Desde luego, si escribe un artículo, debe referirse al tipo de consultoría que realiza, y además tiene que resultarle interesante y valioso al lector. Y quizás lo más importante de todo es que los datos biográficos que incluya con el artículo deben especificar que es consultor.

Howard L. Shenson, un instructor de consultores gerenciales, solía contar el caso de un consultor que escribió un solo artículo y lo entregó a noventa publicaciones internas diferentes. El resultado fue que hubo tantas solicitudes de los servicios que ofrecía que tuvo que establecer una agencia y repartir las ofertas que recibía, porque no podía ocuparse de todo el trabajo él mismo.

He utilizado este método de marketing para promover no sólo mis servicios de consultoría, sino también otras actividades. Un ejemplo de esto es un libro que escribí, *Building a Mail Order Business,* cuya primera edición la publicó John Wiley & Sons en 1982. Para ayudar en la promoción del libro, escribí un artículo titulado "¿Puede alguien ganarse un millón de dólares con ventas por correo?", que distribuí a muchos periódicos y revistas del país, ofreciendo a cada uno la exclusividad en su área geográfica o industria. (Siempre y cuando que las publicaciones sepan qué tipos de derechos les están ofreciendo, se trata de una práctica legítima y ética.) De esta manera, multipliqué los lec-

Figura 3-4. Carta de presentación enviada al director de una publicación, promoviendo un artículo sobre libros de ventas por correo

Estimado__________:

Mis investigaciones recientes ponen de relieve un negocio que puede dirigirse desde el hogar en medio tiempo, y que sin embargo puede producir, y ha producido, muchos millonarios. De hecho, su actual volumen de ventas supera los 100 000 millones de dólares anuales, y es tan lucrativo que más de la mitad de las empresas de la lista *Fortune 500* lo practica.

El negocio al que me refiero es el de las ventas por correo. La demanda de información sobre este tema es tan grande que muchas grandes editoriales, incluidas McGraw-Hill, Prentice-Hall y Harper & Row, han publicado libros sobre el tema. Como dato interesante, casi todos estos libros se siguen imprimiendo durante varios años y continúan vendiéndose. Por ejemplo, uno de los libros publicados por Prentice-Hall sobre ventas por correo lleva veinticuatro impresiones. John Wiley acaba de publicar mi libro, BUILDING A MAIL ORDER BUSINESS: A COMPLETE MANUAL FOR SUCCESS.

Le escribo porque acabo de terminar un corto artículo que explora la pregunta: "¿Puede alguien ganarse un millón de dólares en el negocio de ventas por correo?" Sé que la respuesta, que se basa en la investigación que realicé para el libro, lo sorprenderá. A mí me sorprendió bastante... y sé que también sorprenderá e interesará a sus lectores.

Adjunto el artículo para que lo lea. Puedo ofrecérselo en exclusiva a su periódico en su ciudad. Sin embargo, a semejanza de muchos artículos populares que pueden deberse en parte a las actuales condiciones económicas, la demanda de esta información tiene un límite de tiempo. Por consiguiente, sólo puedo reservarle mi oferta durante 30 días. Por favor respóndame lo más pronto posible.

Cordialmente,

William A Cohen, Ph. D.
Profesor de marketing
California State University en Los Ángeles

Figura 3-5. Artículo sobre libros de ventas por correo publicado en el *Salem Evening News*

living NOTICIAS DE LA TARDE DE THE SALEM, MASS.,
VIERNES 25 DE JUNIO DE 1982

La imaginación es la clave para ganar millones

por William A. Cohen

Hace más de ochenta años, Richard Sears y Julius Rosenwald se asociaron para fundar Sears, Roebuck & Co., que terminaría siendo una corporación valorada en 10 000 millones de dólares. Como parte de esto, los dos empresarios fueron las primeras personas en el mundo que se convirtieron en millonarias mediante las ventas por correo.

Desde la época en que se fundó Sears, innumerables empresarios de tiempo parcial y completo se han sentido atraídos por la aparente facilidad con la cual negociantes sin experiencia podían ingresar a esta profesión de vender productos por correo y ganarse una fortuna. Lo sorprendente no es que muchos han fallado; de hecho, así ha sido. Lo verdaderamente sorpresivo es que tanto en buenos como en malos momentos muchos han triunfado.

Justo antes de la depresión de 1929, un joven llamado Robert Collier escribió en menos de dos meses un libro denominado *The Secret of the Ages*. En los primeros seis meses después de escribir el libro, Collier se ganó más de un millón de dólares vendiéndolo únicamente por correo. Siguió vendiéndolo durante la depresión de 1929. De hecho, aunque nunca ha figurado en ninguna lista de libros más vendidos, no me sorprendería si *The Secret of the Ages* fuera uno de los libros más exitosos de todos los tiempos, pues nunca se ha dejado de imprimir y aún hoy se sigue vendiendo por correo.

Podría pensarse que el éxito de Collier fue una pura casualidad... si tantos otros no hubieran logrado lo mismo con productos similares.

Brainerd Mellinger, famoso por el curso de importaciones y exportaciones que él mismo publicó, construyó un enorme negocio de millones de dólares en torno a su producto. Joe Karbo escribió su libro *The Lazy Man's Way to Riches* en 1973. Antes de morir en 1980, vendió más de un millón de ejemplares a diez dólares cada uno. En la actualidad, su familia sigue vendiendo el libro.

Melvin Powers, un famoso editor de libros por correo de North Hollywood, comenzó con un pequeño libro sobre hipnosis. Hoy en día tiene más de 400 libros impresos y ha vendido millones de libros de todo tipo.

Desde luego, hay muchísimos productos, fuera de libros, que se venden por correo. En 1980, se vendieron más de 2 700 millones de dólares en mercancía general, incluidos muebles para el hogar, utensilios de cocina y regalos, así como otros 2 000 millones de dólares en ropa de confección y objetos coleccionables. Es el terreno ideal de magos de las ventas por correo como Joe Sugarman, de Chicago, quien creó un negocio de 50 millones de dólares anuales en sólo siete años de venta de productos electrónicos desde su garaje.

A. J. Masuen, de LeMars, Iowa, pasó de las ventas puerta a puerta a producir más de 1 millón de dólares anuales vendiendo botiquines de primeros auxilios y suministros a través de un catálogo de pedidos por correo. Dos estudiantes de secundaria, Len y Rick Hornick, iniciaron su negocio multimillonario de ventas por correo ofreciendo patos de madera tallados a mano a cazadores y coleccionistas. En la actualidad emplean a más de cien artesanos expertos para hacer sus patos y envían un catálogo de 32 páginas a casi un millón de clientes, cuatro veces al año.

¿Qué cualidades tendría que tener un empresario que quiera incursionar en las ventas por correo? Hay tres cualidades absolutamente esenciales: imaginación, persistencia y un alto grado de honestidad. La imaginación es indispensable para poder visualizar el atractivo especial que hará que un cliente potencial compre su producto. Si se tiene imaginación, se puede vender casi cualquier cosa por correo.

Ed McLean, experto en ventas por correo, demostró esto al vender miles de automóviles Mercedes-Benz de un modelo impopular que los concesionarios convencionales no habían podido vender. Los expertos en ventas por correo Hank Burnett, Christopher Stagg y Dick Benson lo demostraron, vendiendo sesenta pasajes de avión a 10 000 dólares cada uno, para un vuelo alrededor del mundo. Pero quizás el

Figura 3-5. *(continuación)*

rey es Joe Cossman. Sin ninguna experiencia fuera de haber sido soldado, Cossman vendió 2 118 000 granjas de hormigas, 1 583 000 artefactos para pelar papas, 1 600 000 cabezas encogidas artificiales, 1 508 000 mangueras domésticas y muchos otros productos..., todo por correo.

Se requiere persistencia, porque el éxito casi nunca es instantáneo y siempre se presentan obstáculos e inconvenientes. Cossman pasó más de un año trabajando en la mesa de la cocina enfrentándose a ideas malas, problemas y fracasos, al tiempo que trabajaba de tiempo completo en un horario laboral corriente, hasta que por fin tuvo su primer éxito. E incluso ese primer proyecto exitoso exigió trabajo arduo y afrontó muchos obstáculo que se tuvieron que superar. Un empresario menos persistente se habría dado por vencido mucho antes.

Se requiere honestidad absoluta porque un negocio exitoso de ventas por correo se basa en la confianza, las ventas repetidas y los clientes satisfechos. Al fin y al cabo, se les está pidiendo a los clientes que envíen dinero, a veces bastante, a alguien que no conocen y a quien no pueden ver. Si se engaña al cliente, así sea mínimamente, ya ese cliente se perdió para siempre. Sin clientes que repiten, más valdría invertir el tiempo y la energía en un pozo de petróleo seco. Probablemente había potencial para crear una empresa exitosa, pero se perdió para siempre.

Los principios básicos que es preciso entender para tener éxito en las ventas por correo tienen que ver con selección de productos, estructuración de la oferta, pruebas, sitios y momentos para hace publicidad y contenido de los anuncios publicitarios. Se requiere un libro entero para tratar todos estos temas en detalle, de modo que sólo examinaremos lo más básico.

Aunque es cierto que un experto en ventas por correo puede vender prácticamente cualquier cosa mediante este método, algunos productos son naturalmente más aptos que otros. Para incrementar las probabilidades de escoger un producto ganador, busque uno que sea liviano, casi irrompible, que llame la atención de un amplio segmento de la población y que tenga un amplio margen de utilidades. Este último requerimiento significa que usted tiene que poder comprar barato y vender caro. Créame, va a necesitar este alto margen de utilidades para pagar los costos de publicidad y, al comienzo, para pagar por los errores cometidos durante el proceso de aprendizaje.

Debe tratar de conseguir un producto que le permita venderlo a tres o cuatro veces lo que le costó a usted. Es evidente que esto no se puede hacer con un producto de precio alto. Sin embargo, en la mayor parte de los productos de menos de 25 dólares, ésa debe ser su meta.

Esto nos lleva al importante tema de las pruebas. Los comerciantes exitosos de ventas por correo prueban casi todo. Prueban cuál oferta es la mejor. Prueban diferentes tipos de atracción. Prueban diferentes precios. Y prueban diferentes medios en los cuales pautar. Las pruebas son el arma secreta de las ventas por correo. También son el secreto que permite que un operador de ventas por correo fracase con cuatro de cinco productos, y aun así gane un millón de dólares o más.

¿Cómo se hace? Se invierte un pequeño monto en una prueba. Un fracaso completo significa que lo mejor es abandonar el proyecto. Un fracaso marginal o un éxito marginal indican que se debe experimentar y trabajar de nuevo algunos aspectos del proyecto. Un gran éxito da luz verde para una mayor inversión. De esta manera, puede darse el lujo de perder una pequeña cantidad de dinero en varios fracasos. Pero cuando las pruebas indiquen un éxito evidente, puede capitalizar de inmediato en lo que ya sabe que va a triunfar. La idea es no arriesgar mucho dinero sino cuando esté seguro de tener éxito.

Aunque no existen garantías, sí existe potencial para que prácticamente cualquier persona se gane un millón de dólares o más en este negocio si tiene imaginación, persistencia y honestidad, y si sigue los principios básicos que han demostrado ser exitosos.

(El doctor Cohen es profesor de marketing en la California State University en Los Ángeles. Acaba de publicar un libro titulado *Building a Mail Order Business: A Complete Manual for Success,* que ya lleva dos impresiones.)

tores de este solo artículo muchísimas veces. En las figuras 3-4 y 3-5 aparecen una carta de presentación y un artículo titulado "La imaginación es la clave para ganar millones". ¡Ese libro lleva ya cuatro ediciones y se han vendido casi 100 000 ejemplares!

Un día mi editor me llamó y me preguntó si estaría dispuesto a hablar para la estación radial KLBJ de Austin, Texas, que fue la estación que fundó el presidente Lyndon B. Johnson. Desde luego, acepté. Esta charla radial, que se hizo desde mi oficina en California por vía telefónica, llevó a muchas otras apariciones en radio y televisión en los Estados Unidos y el Canadá. Pero lo interesante de esta historia es que la primera charla resultó del artículo que había escrito. Alguien en Austin leyó el artículo, compró el libro y creyó que podía ser un tema interesante para un programa de media hora.

Otra técnica que puede usar es reescribir artículos sobre el mismo tema. Esto lo aprendí de un individuo muy famoso en su campo: el capitán P. V. H. Weems. Hoy en día oficial retirado de la Armada de los Estados Unidos, Weems es considerado el padre de la navegación aérea. Cuando yo era un joven oficial de la fuerza aérea en 1961, tuve la fortuna de atraer la atención del capitán Weems, quien me invitó a su casa en Annapolis, Maryland, durante una licencia que tuve cuando volaba una aeronave B-52E en Oklahoma. Durante esa visita, el capitán Weems me enseñó a reescribir un solo artículo muchas veces para divulgar cada vez más mis ideas. "Si sólo escribe sobre su tema una vez, perderá muchos lectores potenciales", me dijo. Desde entonces, he utilizado esta técnica muchas veces. En la figura 3-6 incluyo un ejemplo reciente, que se publicó de diversas maneras en ocho revistas y periódicos diferentes para promover mis libros sobre liderazgo *The Stuff of Heroes* (Longstreet Press, 1998) y *The New Art of the Leader* (Prentice Hall Press, 2000).

Escribir un libro

Escribir un libro es muy semejante a escribir un artículo, salvo que, como es apenas obvio, contiene más información. Lograr que le publi-

Figura 3-6. Ejemplo de un artículo para hacerle publicidad a un libro sobre liderazgo

WILLIAM A. COHEN

Las leyes del liderazgo



Si no conserva la integridad, las personas a quienes lidera nunca confiarán plenamente en usted.

HE TRATADO DE IDENTIFICAR PRINCIPIOS de liderazgo universales, que se ajusten a todas las situaciones. Mi investigación se basó en una encuesta que les envié a más de 200 ex líderes de combate y en conversaciones con cientos más. Busqué a quienes habían tenido éxito en otras empresas después de haber dejado las fuerzas armadas. Les pedí que me dijeran cuáles consideraban los tres principios más importantes.

Sus respuestas confirman que existen unos principios universales que los líderes exitosos siguen para incrementar la productividad y conseguir logros extraordinarios.

La contundencia de los resultados de mi investigación me motivó a denominar estos principios las *ocho leyes universales del liderazgo*.

1. Mantener una integridad absoluta. Si no existe una confianza básica entre el líder y sus seguidores, siempre se sospechará del primero. Integridad significa hacer lo correcto. La falta de integridad puede tener consecuencias terribles. Incluso si un líder pierde una batalla, si mantuvo una integridad absoluta podrá conservar su mandato para liderar. Los demás todavía lo seguirán, mientras que a los líderes que violan esta ley nunca les tendrán confianza plena, no importa cuantas habilidades posean o cuáles sean sus logros.

2. Conocer su oficio. Quienes lo siguen quieren saber si usted realmente conoce su oficio. Sus seguidores querrán que usted sea bueno en lo que se necesita para realizar la tarea en cuestión.

3. Manifestar sus expectativas. Esta ley incluye planeación, fijación de metas y comunicación. No podrá llegar "allí" sino cuando sepa en dónde se encuentra ese "allí" y se los diga a sus seguidores.

4. Demostrar un compromiso poco común. Para demostrar un compromiso poco común, tiene que asumir riesgos. "Sin pena no hay gloria". Pregúntese qué es lo peor que puede suceder. Acéptelo y siga adelante. Si usted no se siente comprometido, los demás tampoco.

5. Esperar resultados positivos. Cuanto más ambiciosas sean sus metas, más grandes metas alcanzará. Existe una relación directa entre las metas que espera alcanzar y lo que logra. Los líderes exitosos esperan resultados positivos y mantienen una actitud positiva pese a las realidades externas. Si espera tener éxito o espera fracasar, en cualquier caso tendrá la razón. Así pues, aunque es conveniente estar preparado para lo peor, se debe esperar lo mejor.

"Póngase al frente en donde pueda ver y a la vez lo puedan ver".

6. Preocuparse por su gente. Si se preocupa por su gente, su gente se preocupará por usted. La lealtad es de doble vía. No puede esperar que los demás apoyen sus intereses si usted hace caso omiso de los de ellos. J. W. Marriott dijo en una ocasión: "Nosotros nos preocupamos por nuestro personal, y nuestro personal se preocupa por nuestros huéspedes".

7. Poner el deber antes que usted mismo. Si usted es un líder, su deber incluye alcanzar su misión y preocuparse por su gente. Por lo general, la misión debe venir primero. A veces debe preocuparse por su gente primero, pues de lo contrario es posible que nunca cumpla su misión. Todos los líderes deben poner los intereses de la misión y

Figura 3-6. *(continuación)*

de sus seguidores antes que los propios. Si su misión y su gente no son más importantes que usted, significa que usted no es el líder.

8. Ponerse al frente. La única manera de liderar es ponerse al frente. Se lidera arrastrando, no empujando. Ubíquese en donde pueda ver y a la vez lo puedan ver. De esta manera, no sólo sabrá lo que sucede, sino que quienes lo siguen sabrán que está plenamente comprometido.

Revise estas ocho leyes de liderazgo todas las mañanas y esté atento a cualquier oportunidad para ponerlas en práctica. Al finalizar el día, repase sus acciones. Fíjese en dónde tuvo éxito y en dónde no. Cuando se haya quedado corto, repase mentalmente los sucesos. Vea el nuevo resultado como una consecuencia de aplicar estos conceptos. Tendrá un éxito enorme.

EE

William A. Cohen es profesor de marketing en California State University, Los Ángeles, y autor de The Art of the Leader. *323-343-2972.*

Excelencia en acción: comience a pensar desde hoy sobre las maneras como puede aplicar estos ocho conceptos.

quen el libro es señal de que se tiene experiencia en cierta área, porque el lector sabe que sus textos han pasado por un riguroso proceso de selección por parte del editor. La publicación de un libro confiere una ventaja de credibilidad con respecto a los competidores que no escriben. Sigo recibiendo una gran cantidad de solicitudes de consultoría como resultado de los libros que he escrito. Hace poco me hicieron una petición bastante inusual. El presidente de una pequeña compañía leyó *The Executive's Guide to Finding a Superior Job* y el libro de ventas por correo que mencioné anteriormente. Me preguntó si podría conseguir un director *senior* de marketing para su compañía. Aunque le dije que desde hacía algunos años no me dedicaba a buscar personal ejecutivo, este cliente potencial me dijo que había leído mis dos libros y que creía que la combinación de un ex buscador de ejecutivos y un experto en marketing de respuesta directa era justamente lo que necesitaba. Como resultado, realicé mi primer trabajo de búsqueda de personal en años.

Escribir cartas al director

Las cartas al director pueden tener el mismo resultado que otros tipos de textos: generan credibilidad. Estas cartas suelen publicarse en las páginas editoriales de los periódicos. Para que sean eficaces como herramienta de marketing, las cartas deben contener comentarios que se deriven de su experiencia en un campo determinado, y usted se debe identificar como consultor en el área a la cual se refiere. Sin embargo, debe saber que el director de la publicación es quien toma la decisión de publicar su carta o no. Se reciben muchas más cartas de las que se pueden publicar. Para elevar sus posibilidades al máximo, cerciórese de que su carta sea oportuna y esté bien redactada. Pero cuando esta técnica funciona, funciona bien. Hace poco un colega me contó que había recibido 110 cartas solicitando información, después de que le publicaron una carta al director en *The Wall Street Journal.*

Dictar un curso

Dictar un curso en una universidad o en un plantel de educación superior también puede producir contratos de consultoría. Desde luego, el curso debe versar sobre su área de experiencia. Así mismo, es mejor dictar un curso de éstos en un horario nocturno, pues es más probable que los ejecutivos de empresas tomen cursos de capacitación adicional por las noches. Los cursos que he dictado me han significado importantes contratos de consultoría con grandes compañías, tanto a escala local como internacional. La única advertencia es que no se deben realizar trabajos de consultoría con personas que sean en ese momento estudiantes de uno, pues generaría un conflicto de intereses. Cuando algún estudiante me pide un trabajo de consultoría mientras soy su instructor, digo que con gusto podríamos hablar sobre esa posibilidad cuando termine el curso.

Dictar seminarios

Dictar seminarios se parece mucho a dictar un curso. Los asistentes a seminarios tienden a ser individuos responsables a quienes les interesa el tema. Si su seminario tiene que ver con el área de sus servicios de consultoría, es fácil que de allí se deriven contratos adicionales. Conozco a varios consultores que dependen exclusivamente de este método para promover su negocio; los honorarios que reciben por dictar un seminario son sólo algo adicional. Ni siquiera es preciso realizar el trabajo administrativo de organizar sus propios seminarios. Basta con ponerse en contacto con alguna universidad o instituto de educación superior. Muchos ofrecen seminarios y siempre andan en busca de nuevos talentos. Le pedirán un esquema del seminario que piensa dictar, el mercado objetivo, las horas de duración, el precio y una buena descripción de sus antecedentes y su experiencia.

Distribuir comunicados publicitarios

Todos los periódicos, revistas gremiales, revistas generales u otras publicaciones dependen de un flujo constante de noticias. Les interesa lo que usted tiene que decir, siempre y cuando que eso revista interés potencial para sus lectores. Cada vez que sucede algo importante en su campo, es probable que alguna publicación saque algo al respecto. Muchas veces le sorprenderá que lo que usted considera un conocimiento generalizado, en realidad es nuevo y muy interesante para muchas personas, incluidos clientes potenciales. Es fácil escribir un comunicado publicitario. Simplemente cuente su historia con un estilo agradable y directo, como el que se utiliza en un artículo de periódico. La lista de correo potencial para su comunicado publicitario debe incluir periódicos y otros medios, como revistas gremiales, cuyos lectores objetivo sean candidatos potenciales para los servicios que usted ofrece. Podrá encontrar estos medios en directorios de referencia, qui-

zás en alguna biblioteca local. El bibliotecario le ayudará a encontrar lo que busca.

Intercambiar información, datos y recomendaciones con consultores que no sean competencia directa

Cuando ya haya establecido su área de experiencia en consultoría, descubrirá que existe una red de consultores no rivales, compuesta por otros consultores que ofrecen servicios diferentes. Es algo parecido a los médicos especialistas que remiten a sus pacientes a otros especialistas cuando se requieren sus servicios. Supongamos que usted se especializa en desarrollo organizacional y un cliente busca consultoría en marketing. Recomiéndele otro consultor que le pueda ayudar a su cliente. A su vez, el consultor experto en marketing podrá recomendar sus servicios de desarrollo organizacional a sus clientes cuando se presente el caso. Para participar en este tipo de red, utilice las técnicas de llamada en frío o correo directo que se describieron en otra sección de este capítulo, pero esta vez busque como objetivo consultores no rivales. Ofrézcales a estos otros consultores un intercambio, mediante el cual usted recomendará sus servicios a sus clientes reales o potenciales si ellos hacen lo mismo por usted. Cerciórese de entregarles suficientes tarjetas de presentación y folletos, y pídales a ellos que se los den.

Desde luego, antes de llegar a un acuerdo tal, tiene que estar seguro de que el consultor en cuestión hará un buen trabajo en el área en la cual piensa recomendarlo a sus clientes. No le irá muy bien en su propio negocio si recomienda consultores que no hacen un buen trabajo.

Cuando un cliente se comunique con usted, siempre es importante preguntarle cómo obtuvo su nombre. En muchos casos será por recomendación, y cuando comiencen a llegarle clientes recomendados, es una señal segura de que está en camino de estructurar un negocio exitoso. Pero para saber cuáles de los métodos directos o indirectos

debe seguir utilizando y cuáles debe eliminar, siempre debe hacer la pregunta: "¿Podría decirme cómo supo de mis servicios?"

Tal vez se sienta tentado a pasar por alto los métodos indirectos de comercializar su negocio de consultoría, sobre todo cuando sus métodos directos comiencen a tener buenos resultados y sienta que tiene trabajo más que suficiente para el futuro previsible. Tenga cuidado. En el mundo de la consultoría, la situación laboral puede cambiar muy rápidamente. Es posible que las ventas de un cliente disminuyan de repente, forzándolo a postergar un trabajo con el cual usted ya contaba. Otros trabajos potenciales —que usted creyó seguros— pueden esfumarse de súbito. De repente, habrá terminado su trabajo actual y descubre que no tiene otros compromisos. Es en ese momento, mientras reinicia sus campañas de marketing directo, cuando se sentirá contento de haber utilizado estos métodos indirectos.

En el siguiente capítulo veremos cómo es la entrevista inicial y cómo la debe manejar.

4

CÓMO LOGRAR QUE LA ENTREVISTA INICIAL SEA UN ÉXITO

En este capítulo aprenderá cómo prepararse para la entrevista inicial con su cliente potencial, y cómo desarrollarla. Además de darle unas instrucciones generales sobre cómo vestirse y cómo actuar, le diré las preguntas esenciales que debe formular a fin de conseguir la mayor cantidad de información posible sobre el trabajo potencial, lo cual le permitirá confirmar que ha entendido el compromiso. Además, le indicaré en qué señales no verbales se debe fijar y le explicaré qué significa cada una, y le enseñaré algunas técnicas para escuchar que le ayudarán a reconocer los sentimientos y las intenciones de su cliente. Por último, mencionaré varias técnicas psicológicas que le permitirán crear empatía con su cliente potencial, lo cual lleva a una relación contractual.

VÉASE Y ACTÚE COMO UN PROFESIONAL

La primera impresión que se lleve de usted el cliente debe ser excelente. En algunos casos, es imposible borrar los efectos de una imagen dudosa en la mente del cliente. En gran parte, esta imagen inicial la dan su apariencia y su comportamiento. Usted debe parecer y actuar como el profesional que es.

El vestido reviste gran importancia porque lo ayuda a dejar una buena impresión inicial. Sólo existen dos reglas: vístase lo más pulcramente posible y trate de parecerse a su cliente. Por lo general, en la consultoría gerencial lo más apropiado sería un traje conservador y

corbata para los hombres, y un traje sastre para las mujeres. Sin embargo, si después de algunas reuniones observa que en la industria de su cliente se usa un tipo de vestido diferente, siga la segunda regla y vístase de modo que se parezca a su cliente.

En esta primera entrevista, sea profesional pero no pomposo. Siempre debe procurar ser amigable, entender a su cliente potencial y desarrollar empatía. Piense en los diferentes médicos que ha conocido en su vida. Algunos son profesionales y amigables y usted confía en ellos. Otros médicos, que quizás son iguales de buenos o incluso mejores, levantan un muro entre ellos y los pacientes, y el resultado es que uno confía menos en ellos. Lo mismo sucede con el médico de empresas, es decir, el consultor. Es preciso conservar una actitud profesional, y al mismo tiempo se debe tener tacto, ser amistoso y demostrar empatía.

Desarrolle empatía con su cliente potencial

Hace algún tiempo, los psicólogos descubrieron que tendemos a actuar más favorablemente hacia las personas con quienes establecemos una buena relación. La manera usual de hacer esto es descubrir algo en común en cuanto a antecedentes, experiencias o intereses. Sin embargo, hace veinte años los investigadores John Grinder y Richard Bandler descubrieron una manera más rápida y eficaz de lograr esto mismo. Llamaron al cuerpo de su investigación "programación neurolingüística". La parte que nos concierne, es decir entablar buenas relaciones, la denominaron "reflejo e imitación".

Para poner en práctica la técnica de reflejo e imitación, usted debe seguir la voz de su cliente, así como sus ritmos y patrones de conversación, el uso de palabras, la respiración, la postura y los movimientos. No debe imitar de una manera obvia. Sin embargo, sí debe observar al cliente. Si habla rápidamente, usted debe adoptar poco a poco ese mismo patrón de conversación. Si el cliente habla más despacio, usted debe hacer lo mismo. Si cruza la pierna, imítelo. Mírese como en el reflejo de un espejo e imite. Pero recuerde: no imite de una manera obvia. Siga sutilmente los patrones de conducta de la persona que le interesa imitar, a medida que prosigue con la entrevista. Para dominar esta práctica, ensaye con un amigo o con su cónyuge hasta que logre hacerlo con naturalidad. Cuando lo pueda hacer naturalmente, contará con una herramienta asombrosa para desarrollar una buena relación al instante. Tendrá la sensación de que conoce a la persona que está imitando desde hace años, y esa persona sentirá lo mismo con respecto a usted.

Los científicos no saben exactamente por qué esta técnica funciona. Sin embargo, sí saben que las personas que ya han establecido una buena relación practican la técnica de reflejo e imitación sin siquiera pensarlo y sin un esfuerzo consciente de su parte. Podrá verificar esto usted mismo observando a dos viejos amigos o amigas conversando. Es como si el cerebro estuviera diciendo: "Esta persona me tiene que agradar porque es exactamente como yo". Y ese sentimiento de agrado, de haber establecido una buena relación, generalmente es más importante que cualquier argumento racional y técnico que esgrima para cerrar un negocio.

Haga siete preguntas esenciales

Durante la primera entrevista, hay siete preguntas que de todas maneras debe formular. Al hacer estas preguntas entenderá mejor los problemas del cliente, y las respuestas que éste le dé le ayudarán a decidir si acepta el trabajo o no.

1. *¿Cuál es el problema que es preciso solucionar?* Ya sea que el cliente se haya comunicado con usted o viceversa, es importante averiguar exactamente por qué quiere entrevistarse con usted. Algo está molestando al cliente. Algunos clientes lo mencionan abiertamente de inmediato, en tanto que otros son muy cautos y prefieren no contarlo todo sino hasta después de saber un poco más sobre usted. Sin embargo, es importante que le extraiga al cliente la información y que entienda muy bien por qué quiere contratar sus servicios.

2. *¿Qué quiere exactamente el cliente que usted haga?* ¿Cuáles son los objetivos específicos del trabajo? Aunque su principal objetivo en esta primera entrevista es obtener información, es importante que el cliente potencial le explique explícitamente los objetivos cuando le haya informado sobre el trabajo y usted haya conversado con él con cierta profundidad sobre la tarea que le piensa encomendar. Por ejemplo, tal vez se trate de un problema de personal. ¿Desea el cliente reducir la rotación de personal? ¿Quiere incrementar las ventas? ¿Acaso se trata de algún problema relacionado con el desarrollo de nuevos productos, pues demasiados productos han fracasado? Sean cuales fueren los objetivos de su cliente, es importante que usted los conozca con exactitud.

3. *¿Cómo sabrá si los objetivos se cumplieron?* A primera vista, esto puede parecer obvio. Si la rotación de personal es alta, el objetivo se alcanzará cuando se reduzca. Si las ventas no son lo que deberían ser, el objetivo se alcanzará cuando se incrementen, y así sucesivamente. Sin embargo, podrá ver fácilmente que a este respecto puede haber muchas diferencias de opinión. ¿Se sentirá satisfecho su cliente si la rotación disminuye 1, 5, 10 o 25%? ¿O si las ventas aumentan en un 5, 10 o 15%? Lo importante es conocer una cifra exacta para que tanto usted como su cliente sepan cuándo se alcanzaron los objetivos especificados.

4. *¿Existen aspectos particularmente delicados que usted deba conocer?* Cualquier organización compuesta por seres humanos afronta situaciones de política interna de uno u otro tipo. Como agente externo que intenta entender y analizar un problema en particular, es posible que usted se tropiece con situaciones políticas complejas en la organización. En algunos tipos de consultoría y para ciertos clientes, esto no será muy importante. Sin embargo, en otros casos habrá aspectos muy delicados que su cliente no querrá que perturbe. Es posible que no se pueda entrevistar a ciertos individuos o que no se deban tocar ciertos temas en las entrevistas. Si usted no conoce estos aspectos delicados, podría terminar dejando la empresa en una situación aun peor que antes, pese a que ostensiblemente le solucionó el problema al cliente. Tómese el trabajo de preguntar sobre temas y aspectos delicados y procure entenderlos. Preste atención a los detalles, para que no termine tropezando como un toro en un almacén de porcelanas; más bien, haga gala de la sutileza de un verdadero profesional.

5. *¿Quién será la persona con quien estará más en contacto?* Por lo general será la persona que se comunicó con usted, aunque no siempre es así. La única manera de averiguarlo es preguntar. Cerciórese de conocer el nombre, el cargo y el número telefónico de este individuo clave.

6. *¿Habrá una segunda persona con quien pueda ponerse en contacto?* Aunque su principal contacto piense estar disponible para usted todo el tiempo, solicite que le asignen un segundo contacto. Es posible que su contacto principal tenga que hacer un viaje inesperado o que tenga que ausentarse de la compañía justo en el momento en el cual usted necesite que tome una decisión importante. Si eso sucede, usted perderá tiempo e incluso es posible que se vea forzado a tomar una decisión inapropiada que fácilmente se hubiera podido evitar. Por consiguiente, siempre pida que le den el nombre de otra persona de la empresa con la autoridad suficiente sobre el proyecto que usted realiza, y sepa su cargo y su número telefónico.

7. *¿Qué autoridad tiene cada actor?* Esta pregunta es fundamental. Un actor es cualquier persona que ejerza impacto en su proyecto. Si no se toma el tiempo y el trabajo necesarios para identificar a los actores, sus responsabilidades y su nivel de autoridad, es factible que lo orienten equivocadamente, ya sea de una manera inocente por parte de personas bien intencionadas, o deliberadamente por parte de personas que no quieren que usted o la persona que lo contrató triunfe en su empeño. Algunos individuos quizás le

den instrucciones o incluso le hagan modificaciones verbales a su contrato pese a no tener la autoridad para hacerlo. En tal caso, usted podría verse en la difícil situación de no poder cobrar un trabajo solicitado por alguien que no tenía la autoridad para hacerlo. Desde luego, además de la pérdida de tiempo y dinero que esto implica, una orientación equivocada de este tipo podría hacerle perder un cliente importante.

Tome notas

La única manera de recordar todo lo que le dijeron durante la entrevista inicial es tomar notas. Para esto, le recomiendo tener siempre a la mano una libreta. Yo cargo la mía en el maletín, y tan pronto iniciamos la conversación la saco y comienzo a tomar notas. Si no entiendo algún punto, le pido al cliente que repita lo que acaba de decir. Algunos estudiantes me han preguntado si no sería mejor utilizar una grabadora para registrar la información con exactitud, pero no recomiendo esta práctica. Las grabadoras intimidan. La información que le darán como consultor muchas veces tiene carácter confidencial; una libreta y un lápiz parecen amenazar menos la confidencialidad de un cliente. He descubierto que los clientes son más francos si se utiliza una libreta y un lápiz.

Quiero insistir en que en la primera entrevista debe averiguar lo más posible sobre el tema. No dude nunca en pedir cosas como el informe anual de la empresa o folletos de productos, si cree que le serán de utilidad. De hecho, incluso después de que haya regresado a su oficina, no tema llamar para solicitar información adicional, si cree que con ella podrá considerar diferentes maneras de abordar el problema del cliente.

No dé consejos

Durante la primera entrevista, muchos consultores nuevos se sienten ansiosos por ayudarle al cliente potencial y demostrar que entienden

el problema y conocen la solución. Por consiguiente, comienzan a dar consejos de inmediato. Existen razones por las cuales no debe hacer esto. Una de ellas es que por lo general usted en realidad aún no conoce la situación lo suficiente como para poder dar consejos. Esto es válido en cerca del 95% de los casos. Sin embargo, incluso en el 5% restante, cuando la respuesta le parezca obvia, absténgase de dar consejos, a menos que ya le estén pagando por su tiempo. Si usted le soluciona el problema, ¿para qué habría de contratarlo el cliente?

Yo he cometido este error, pero ahora me cuido de no caer en esa trampa. En una ocasión me llegó un cliente para una conversación exploratoria y luego me invitó a cenar con él y su esposa en un restaurante cercano. El resultado fue que, además de la hora en que le había contestado sus preguntas, durante las siguientes dos horas él y su esposa me sacaron información mientras saboreábamos un delicioso lomito y algunos licores. Por los cerca de treinta dólares que costó mi cena, recibieron servicios de consultoría que normalmente les hubieran costado varios cientos de dólares. Además, como aparentemente les solucioné todos sus problemas durante la reunión y la cena, no me contrataron. ¿Por qué habrían de hacerlo? Sus problemas parecían haberse resuelto ya. Quizás las recomendaciones que les hice habrían sido distintas si hubiera tenido el tiempo suficiente para reflexionar sobre los problemas. Tal vez hubiera podido ofrecerles a mis clientes un mejor servicio. Así las cosas, es muy posible que ambas partes hayamos salido perdiendo.

Interprete el lenguaje corporal

Los psicólogos han confirmado, gracias a sus investigaciones, algo que los vendedores aprenden intuitivamente: lo que un comprador dice puede ser menos importante que el mensaje que transmite mediante su postura y sus gestos cuando habla con usted. El cliente potencial que le habla con los brazos cruzados, que evita el contacto visual, que frunce el ceño y que aprieta los puños probablemente se siente ame-

nazado por la situación y no se está comunicando abiertamente con usted. No está obteniendo toda la información que podría, y es posible que el cliente no se sienta convencido por lo que usted le dice.

Cuando observe estas señales físicas, intente una aproximación diferente, cualquier cosa que rompa esta actitud y permita que el cliente se relaje. Una señal de que logró este objetivo es que el cliente comience a hacer contacto visual directo y se incline hacia usted. Si parece relajado, sin cerrar las manos sino más bien manteniéndolas abiertas o extendidas, habrá logrado su objetivo y el cliente probablemente se sentirá a gusto con la situación general y ya estará dispuesto a hablar más abiertamente. Sin embargo, si comienza a mover el cuerpo alejándose de usted y sigue evitando el contacto visual directo, significa que no quiere hablar sobre el asunto que usted mencionó o sospecha del enfoque particular que usted adoptó. En ese momento, usted sabrá que no está estableciendo una buena comunicación. Para lograrlo, tendrá que ensayar un método diferente.

Así mismo, observe si el cliente se acaricia el mentón o el cuello, mastica el extremo de un lápiz o se recuesta hacia atrás con las manos detrás de la cabeza. Eso indica que está evaluando lo que usted está diciendo; el cliente está escuchando y se estableció la comunicación. Siga observando y sabrá si debe seguir con ese método o intentar otro.

Finalmente, es posible que observe en su cliente una actitud dispuesta, casi ansiosa; se sienta en el borde del asiento, se inclina hacia adelante y está pendiente de todas y cada una de sus palabras. Es evidente que usted está causando una impresión favorable, y que el cliente está dispuesto a hacer caso a sus sugerencias.

La observación del lenguaje corporal es bastante compleja y si quiere convertirse en experto debe profundizar sus conocimientos. Pero si simplemente observa al cliente y reflexiona sobre lo que su cuerpo le está diciendo, aprenderá mucho al respecto.

Utilice técnicas para escuchar

Ciertas técnicas para escuchar producen diversas respuestas. Debe utilizarlas en provecho suyo, para sacarle al cliente toda la información posible. Muchas de estas técnicas usted ya las conoce. Las aprendió de modo natural, desde que era un bebé. Sin embargo, pocos reflexionamos sobre ellas. Por consiguiente, no las utilizamos en algunas situaciones cuando las emociones nos distraen. Por lo tanto, un rápido repaso lo ayudará a cerciorarse de tenerlas a su disposición y de usarlas conscientemente cuando se reúna con un cliente.

Si quiere que su interlocutor siga hablando, no se muestre ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo que dice, sino más bien diga frases neutrales de una manera positiva. "Ya veo", "¡Qué interesante!" o incluso "¿En serio?" indican que usted está interesado e instan a su cliente a seguir hablando.

Por el contrario, si quiere hacerle saber a su cliente potencial que entiende la información que le ha dado y que puede proceder con el siguiente punto, reafirme lo que le acaban de decir. Diga algo como "Según entiendo..." o "En otras palabras...", y en seguida resuma.

Si quiere que al mismo tiempo le den información adicional, debe llevar a la persona hacia esa información con tacto. Haga preguntas como "¿Por qué cree que eso es así?" o "¿Por qué cree que sucedió eso?"

Finalmente, en algún momento será conveniente resumir la conversación y las ideas que se plantearon. Esto es de suma importancia, porque usted repetirá estas ideas cuando desarrolle su propuesta. Debe hacer esta síntesis cuando controle la entrevista. Tómese su tiempo y recurra a sus notas para asegurarse de haber entendido bien. Puede decir: "Si le entendí bien, éstos son los principales objetivos que desea cumplir, por las siguientes razones...".

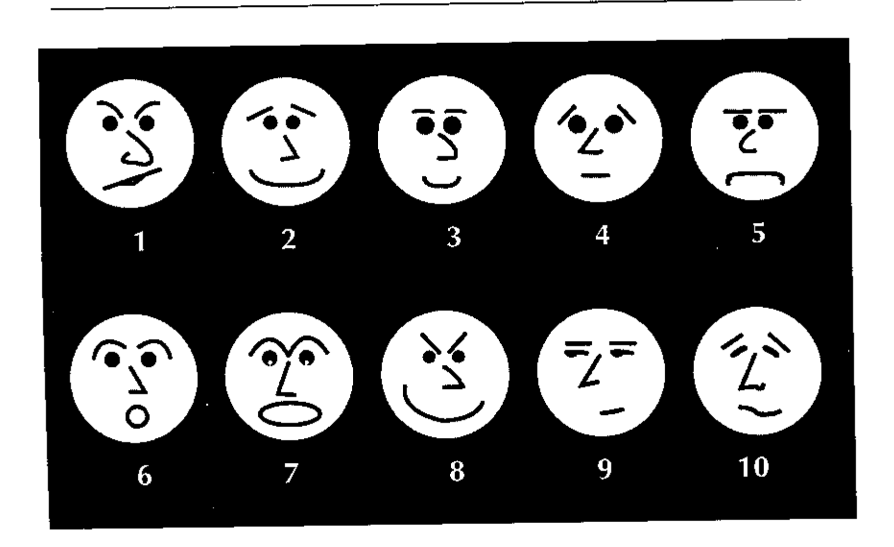
Identifique emociones por la expresión facial

No tiene que ser un científico social para identificar la felicidad o la tristeza en la expresión de un rostro. Sin embargo, hay otras emociones más difíciles de detectar. El hecho es que los científicos han investigado profundamente esta área. Según Ronald E. Riggio, ex profesor de psicología en California State University en Fullerton y en la actualidad director del Kraviss Institute of Leadership en Claremont McKenna College, su habilidad para hacer esto afecta incluso su carisma.

Trate de identificar las emociones humanas en las diez caras que aparecen en la figura 4-1. Este ejercicio es más difícil de lo que seguramente piensa. (Las respuestas están en la página 90.)

A semejanza de lo que ocurre con el lenguaje corporal y las técnicas para escuchar, su habilidad para identificar las expresiones faciales será de gran ayuda al trabajar con su cliente y al cerrar con un trato la entrevista inicial.

Figura 4-1: Diez emociones humanas comunes



Finalice la entrevista

En algunos trabajos cortos y en ciertas situaciones especiales, es posible que el cliente quiera contratarlo de inmediato. Cuando perciba esto — y a medida que adquiera experiencia podrá darse cuenta fácilmente —, solicite el trabajo. Dígale a su cliente potencial cómo cobra por sus servicios y pregúntele si le gustaría que lo ayudara a solucionar su problema. Como explico en el capítulo 7, aunque esto constituye un contrato verbal, es muy importante que luego envíe una carta en la que debe confirmar exactamente qué hará y la remuneración que recibirá.

Sin embargo, muchos proyectos, en especial los más grandes, requieren una propuesta formal y un análisis adicional por su parte para determinar la metodología apropiada, el cronograma y el precio de sus servicios. Por consiguiente, al finalizar la entrevista inicial, usted no podrá ofrecer una propuesta de inmediato; sólo podrá decir cuándo la presentará. Si una carta con la propuesta basta, pregunte siempre si puede llamar por teléfono en caso de tener alguna inquietud adicional; de lo contrario, pregunte cómo quiere el cliente que le presenten la propuesta. También debe preguntar si usted es el único consultor con quien ha hablado, o si su propuesta debe competir con otras. La mayor parte de las propuestas a entidades gubernamentales compiten con otras. De usted depende si quiere licitar en un proyecto para cuyo desarrollo hay otros licitantes. Muchos consultores prefieren no licitar y si se trata de una licitación se retiran cortésmente. Mi recomendación es que considere todos los aspectos de la situación, incluida la probabilidad de que gane.

Una vez haya establecido que se requiere una propuesta y la fecha límite en la cual se debe presentar, agradézcale a su cliente, cerciórese de dejar su tarjeta de presentación y váyase. Si no hay una fecha límite para presentar la propuesta, preséntela lo más pronto posible. Nunca se sabe qué cambios podrían en pocos días alterar la demanda por sus servicios.

• • •

Para mostrarle qué tipo de preguntas podría ser útil formular en una entrevista inicial, incluí en el Anexo B una completa lista de verificación: "Cuestionario y auditoría del consultor". No tiene que hacer todas las preguntas en cada entrevista inicial. Tampoco piense que porque no se incluyó alguna pregunta, no la debe hacer. Dependiendo de la situación, debe modificar la lista para el cliente en particular antes de la entrevista. Durante la entrevista, si le parece pertinente hacer otras preguntas adicionales, desde luego hágalas.

Identificación de las expresiones faciales de la figura 4-1

1. Enojado
2. Turbado, avergonzado
3. Feliz, contento
4. Desconcertado, inseguro
5. Molesto, disgustado
6. Sorprendido
7. Temeroso
8. Astuto, taimado
9. Aburrido, desinteresado
10. Cansado, relajado, aliviado

Si acertó en ocho o más de las diez, es un buen puntaje. Entre cinco y siete es aceptable. Menos de cinco significa que debería estudiar un poco este tema.

En el siguiente capítulo, veremos qué se debe hacer después de la entrevista, es decir, escribir una propuesta.

5

CÓMO ESCRIBIR UNA PROPUESTA

Si no se llega a un acuerdo durante la entrevista inicial (algo que sucede con frecuencia), el cliente potencial esperará que usted le presente una propuesta por escrito. En este capítulo veremos cuál es el propósito de la propuesta y por qué es necesaria. Se enumeran y se explican todos los elementos esenciales de una propuesta y se ofrece una estructura modelo.

POR QUÉ ES NECESARIO PRESENTAR UNA PROPUESTA ESCRITA

La propuesta escrita cumple cinco fines que son importantes para que le asignen el contrato y pueda comenzar a trabajar como consultor.

1. *La propuesta concluye el acuerdo.* A veces, incluso después de una excelente entrevista exploratoria, el negocio todavía no está en firme. No es raro que un cliente potencial pida una propuesta por escrito, incluso si está en un 90% seguro de contratar sus servicios. Por consiguiente, la propuesta es un documento de ventas que no deja cabo sueltos y cierra el trato.

2. *La propuesta explica en un documento lo que usted piensa hacer.* Los servicios que va a prestar como parte de este contrato de consultoría deben ser muy claros tanto para usted como para su cliente. Eso exactamente es lo que hace una propuesta; explica en blanco y negro qué es lo que hará, de modo que quede un documento de base para remitirse a él en caso de que se presente un malentendido.

3. *La propuesta especifica el cronograma de sus servicios.* Así como lo que va a hacer es importante, también lo es el tiempo en el cual lo hará y la secuencia de cada fase. A veces el cliente querrá conocer cierta información parcial antes de que se complete el proyecto. Si el cliente quiere obtener información en una fase determinada, es posible que no contrate sus servicios si no está seguro de que usted se la suministrará en el momento indicado. Incluir este cronograma en un documento lo ayuda a asegurarle a su cliente potencial que obtendrá lo que quiere en el momento en el cual lo necesita.
4. *La propuesta consigna por escrito qué va a recibir usted por sus servicios.* A menos que usted cuente con una fortuna personal independiente, no estará ofreciendo sus servicios como consultor por simple diversión, pese a que disfrute enormemente con su trabajo. La propuesta especifica su remuneración a cambio de los servicios que ofrece prestar. Tener esta información por escrito puede ahorrarle muchos dolores de cabeza más tarde.
5. *La propuesta es la base de un contrato.* Como demostraré más adelante en este capítulo, la propuesta puede servir de base para un contrato. De hecho, podrá incluso convertir la propuesta en un contrato con sólo agregar unas pocas frases.

CÓMO ESCRIBIR UNA BUENA PROPUESTA

Para escribir una buena propuesta, es preciso tener en mente cuatro puntos:

1. *Mantener la estructura clara y lógica.* En el siguiente capítulo me referiré a la estructura.
2. *Emplear un estilo profesional pero amigable.* Cuando se presenta una propuesta, a semejanza de cuando se tiene una reunión cara a cara, hay que ser profesional pero amigable. De hecho, si está escribiendo una carta de propuesta, puede ser incluso informal; siempre y cuando que no sobrepase el profesionalismo, habrá mayores posibilidades de que lo contraten.

3. *No incluir sorpresas en la propuesta.* Aunque parece algo sencillo, ésta es una de las cosas más difíciles de cumplir. Después de haber regresado de la reunión inicial, con frecuencia se le ocurrirán nuevas ideas, diferentes de las que usted y su cliente visualizaron originalmente. Es posible que estas ideas sean tan buenas que usted se sienta tentado a incluirlas en la propuesta. No sucumba a esta tentación, a menos que pueda hablar sobre ello con su cliente primero. Puede haber otras razones que usted no conozca pero que le impidan al cliente aceptar esas nuevas ideas. Es posible que necesite tiempo para venderles la idea a otros empleados, o incluso a la alta gerencia de su empresa. Si sorprende a su cliente en la propuesta, tal vez no le quede suficiente tiempo para hacerlo. Por consiguiente, por buena que sea la idea, a menos que pueda hablar sobre ella con su cliente antes de presentarla en la propuesta, no la proponga todavía. Podrá hacerlo después de que lo contraten.
4. *Verificar antes de enviar.* De ser posible, verifique los principales puntos de la propuesta con su cliente. Si se trata de una carta de propuesta breve, llame al cliente por teléfono y léasela. Si se trata de contratos con el gobierno o de ciertos contratos industriales adjudicados por licitación, posiblemente esto no se pueda hacer. Sin embargo, siempre debe preguntar. Lo peor que le pueden decir es que no. A todos les conviene que la propuesta esté bien formulada antes de enviarla. No dé por sentado que se podrán hacer cambios después de que la reciba el cliente.

ESTRUCTURA DE UNA CARTA DE PROPUESTA

A veces, sobre todo si se trata de contratos grandes o adjudicados mediante licitación, el cliente especificará la estructura de la propuesta.

(Esto lo suelen hacer las empresas del gobierno y las grandes compañías industriales.) En ese caso, siga la estructura que le especifiquen. Sin embargo, en la mayor parte de los trabajos de consultoría, bastará con una carta de propuesta.Veamos cómo debe ser.

Presentación

Explique simplemente que la carta tiene como fin presentar sus ideas sobre el proyecto que examinaron antes.

Antecedentes

Comience *reafirmando* los antecedentes de la situación de consultoría. Es decir, reafirme las suposiciones de su cliente y otros datos generales del caso. Esto le indica al cliente que analizó astutamente la situación. (Si las suposiciones del cliente no son correctas, usted deberá convencerlo de ello *antes* de enviar su propuesta. Si el cliente insiste en imponer sus ideas, incluso si usted le ha dicho que son incorrectas y le ha explicado por qué, entonces tiene una de dos opciones: puede basarse en las suposiciones del cliente o rechazar el trabajo. Si lo rechaza, debe emplear mucho tacto. El cliente respetará su posición y es posible que lo contrate en otro momento.)

Objetivos

Establezca los objetivos del trabajo con precisión. Describa exactamente lo que su cliente aprenderá o recibirá como resultado de su trabajo. A mí me gusta presentar estos objetivos de una manera que los haga destacarse visualmente, por ejemplo empleando viñetas:

- Identificar por lo menos tres mercados minoristas secundarios para la nueva línea de producto.
- Desarrollar proyecciones de ventas para seis meses y para doce meses.

- Recomendar aumentos de personal para cumplir con las proyecciones de ventas.

Metodología

Describa metodologías alternativas para alcanzar los objetivos. Plantee las ventajas de cada alternativa y en seguida indique qué método piensa utilizar y por qué. Cuando describa la metodología, tenga en mente su público. Si su cliente es técnico, emplee lenguaje técnico; si no lo es, no confunda las cosas con ecuaciones o términos técnicos. Es muy importante plantear todas las alternativas, incluso las que no tiene intenciones de usar, sobre todo si tiene competencia. Los competidores podrían proponer métodos alternativos, y es importante que le indique al cliente por qué esos métodos no van a funcionar y por qué el método que usted escogió es el mejor. Si es convincente en este punto, su cliente potencial utilizará su propuesta para tratar de convencer a otras personas de la empresa de que piensen como usted y adopten la metodología que propuso.

Problemas potenciales

Cualquier proyecto tiene inherentemente problemas potenciales que podrían limitarlo o impedir su éxito. No omita ni desestime estos problemas; documéntelos claramente, pero mencione también cómo piensa abordarlos si se presentan. Los clientes suficientemente inteligentes como para contratar un consultor son también lo bastante inteligentes como para darse cuenta de que existen problemas potenciales. No podrá engañarlos de modo que piensen que su método está exento de ellos. De hecho, lo respetarán más por anticipar los problemas, siempre y cuando que también haya reflexionado sobre qué medidas correctivas habría que tomar.

Diagramas de flujo y cronogramas de desarrollo de producto

Uno de los tipos de diagramas de flujo es el que se conoce como PERT. El diagrama PERT (Program Evaluation and Review Technique — técnica para evaluación y revisión de programas) fue desarrollado para administrar proyectos complejos y de muchos millones de dólares para el gobierno estadounidense. Muestra qué tareas se van a realizar y en qué orden, a fin de lograr la administración más eficiente del proyecto. Resulta sobre todo apropiado para proyectos muy complejos, pero de todos modos se puede incluir en la propuesta. Como mínimo, le agrega un poco de profesionalismo a su propuesta y demuestra el control que tiene sobre el proyecto. Para la mayor parte de proyectos, es probable que un cronograma de desarrollo de producto sea suficiente. En el capítulo 8 me refiero a cómo hacer ambos.

El producto final

Su cliente querrá saber qué debe esperar a manera de producto final. ¿Entregará un informe? ¿Un estudio del personal? ¿Fotografías? ¿Cuántas copias suministrará? Este último punto puede ser importante, porque muchas veces el cliente tendrá que distribuirles la información a otros, quizás a la junta directiva o a otros gerentes de la empresa. Especifique exactamente lo que entregará y su contenido, el número de copias, los dibujos, las fotografías y otros detalles. Incluya la fecha en la cual terminará el estudio y presentará el informe final.

Información sobre costos y pagos

En la mayor parte de los contratos pequeños, no es importante desglosar la información sobre costos a menos que el cliente lo solicite. Sin embargo, el momento del pago es importante. El cliente querrá saber no sólo cuánto le debe pagar, sino cuándo lo debe hacer. Por ejemplo, ¿quiere un anticipo del 50% y el 50% restante cuando termine? ¿Una tercera parte cuando firme el contrato, otro tercio en algún momento intermedio y el resto cuando finalice el proyecto? ¿Cobros durante el transcurso del trabajo con presentación de facturas mensuales o todo a la vez cuando presente el informe? (A propósito, esta última opción no es recomendable.)

CONVERTIR UNA PROPUESTA EN UN CONTRATO

El último párrafo cierra la propuesta. *Cerrar* es un término de ventas que significa que hace el trato con el cliente potencial. El cierre puede y debe ser amigable, pero también puede servir como contrato si lo combina con una autorización para proceder. Así se hace esto de una manera amigable pero profesional. Diga algo así:

> Por favor firme en el lugar indicado en la parte inferior, a fin de dar su autorización para proceder de acuerdo con estas condiciones, y devuélvame el original. Sin embargo, si tiene alguna pregunta o sugerencia con respecto a esta propuesta o al trabajo que quiere que realice, por favor no dude en llamarme al teléfono 212-555-1234.

Si decide utilizar el último párrafo sugerido y permitir que se convierta en contrato, quizás sea conveniente que su abogado revise esta información.

En la figura 5-1 se aprecia un ejemplo de una carta de propuesta, y en el Anexo C encontrará una propuesta más extensa. Como podrá ver, ambas estructuras se parecen.

Ahora sabe cómo contratar sus servicios con clientes. Pero, ¿cuánto debe cobrar por sus servicios? Eso lo examinaremos en el capítulo 6.

Figura 5-1. Carta típica para la presentación de una propuesta

24 de abril de 2003

Señor
Joseph Black
Presidente
Unique Sales Co., Inc.
4571 Plainview Avenue
Pasadena, CA 91107

Estimado señor Black:

Nos gustó mucho la reunión que tuvimos con usted el miércoles 18 de abril. Nos sorprendió saber que ha estado en el negocio de la venta por correo, vendiendo productos excedentes del gobierno durante más de 33 años.

Esta carta tiene como propósito presentar nuestra propuesta para un estudio de investigación con base en los objetivos que examinamos en dicha reunión. Por favor tenga en cuenta que se trata de una propuesta, por lo cual está abierta a cualquier idea o sugerencia de su parte.

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN
sobre las tendencias de ventas estacionales
de Unique Sales Co., Inc.

Antecedentes

Unique Sales Company realiza ventas por correo a consumidores individuales y a gobiernos de países extranjeros. La compañía comenzó vendiendo equipos para barcos, pero ahora ha expandido sus ventas e incluye otros ítems, como piezas para aviones, repuestos para automóviles y equipos hidráulicos.

El principal objetivo de Unique Sales Company era vender ítems excedentes del gobierno; sin embargo, recientemente ha habido una disminución drástica en la disponibilidad de este tipo de equipos.

La tendencia de ventas de esta empresa tiene sus meses pico en los primeros cinco a seis meses del año; en los otros meses, las ventas disminuyen. En la región oriental de los Estados Unidos, las ventas se ven muy afectadas por el clima. Cuanto más severos sean los inviernos, mayores suelen ser las ventas, porque la gente se queda en casa y lee los catálogos especializados.

Figura 5-1. *(continuación)*

Objetivos

El principal objetivo de este estudio sería averiguar los factores que causan las variaciones cíclicas en la industria de ventas por correo, y específicamente en Unique Sales Company. Una vez evaluada la información recogida, se harán recomendaciones de acción para la compañía.

Más específicamente, se investigarían las siguientes áreas:

I. Tendencias de ventas (por secciones)
   A. Ventas por correo orientadas a la industria
   B. Ventas por correo orientadas a bienes de consumo
   C. Ventas por correo orientadas a industria/consumo

II. Factores que afectan las ventas
   A. Clima
   B. Línea de producto
   C. Mercado objetivo
   D. Eficacia de la publicidad

Métodos de investigación

En este estudio se utilizarían varios métodos de investigación de mercado. El primero sería una investigación exhaustiva de todos los datos y estadísticas secundarios del mercado fácilmente disponibles. Se trataría de información estadística ya publicada o que se pueda obtener a un costo nominal. Algunas posibles fuentes valiosas de esta información serían agencias del gobierno estadounidense, asociaciones profesionales, la Oficina Meteorológica Nacional, los directores de publicaciones gremiales y las bibliografías de empresas estándar.

Además, se efectuarían llamadas telefónicas a individuos previamente seleccionados de esta industria, así como a quienes son reconocidos como los más expertos en el tema. En estas llamadas telefónicas se trataría de obtener datos no revelados durante la búsqueda de información en fuentes secundarias.

Problemas potenciales

En la mayor parte de las investigaciones con fuentes secundarias, es imposible determinar la existencia de estadísticas y datos relevantes sobre el mercado antes de que se inicie el estudio. No existen estadísticas de mercado para todas las industrias, y en algunos casos, si las hay, sólo están disponibles en los archivos de empresas particulares. En tales casos, la información se considera de propiedad de dichas firmas y por lo general no se divulga a la comunidad empresarial.

En muchos casos, las conversaciones telefónicas personales compensan la falta de información publicada y revelan datos valiosos que de otra manera no se conseguirían.

En general, pese a la posible existencia de brechas de información, el equipo de investigación confía poder entregar a Unique Sales Company un informe viable y bien documentado.

El informe

Nuestro informe consistiría en una descripción del objetivo de estudio, el diseño de la investigación y nuestros hallazgos examinados en tres niveles de detalle.

Primero incluiríamos lo que consideramos los hallazgos o puntos sobresalientes del estudio, así como nuestra conclusión y nuestras recomendaciones. Después de esta sección vendría un análisis más detallado y documentado de los hallazgos. Finalmente, el anexo incluiría folletos y otros materiales complementarios.

Costo y tiempo

El costo del estudio completo sería de 2 500 dólares, la mitad pagadera en el momento en el cual se autorice el proyecto y la otra mitad cuando se entregue el informe final, del cual se darán dos copias. El estudio se realizará y los informes se entregarán cuatro semanas después de la autorización para proceder.

Sabemos que usted es una persona ocupada. Por lo tanto, simplemente firme a continuación para autorizarnos a proceder con la investigación. Si tiene alguna pregunta o sugerencia con respecto a esta propuesta o al estudio sugerido, por favor llámenos de inmediato.

Cordialmente,

W. W. Smith
Director de investigaciones

Mark Tizon
Consultor principal

Autorización para proceder

Acepto las condiciones de la anterior propuesta y doy mi autorización para proceder de conformidad con dichas condiciones.

Joseph Black
Presidente
Unique Sales Co., Inc.

6

FIJAR EL PRECIO DE SUS SERVICIOS

Fijar el precio es crucial. No sólo determina el monto de sus facturas y sus utilidades, sino que ejerce un efecto importante en su imagen como consultor. En este capítulo, le indicaré cómo fijar el precio de sus servicios. Examinaré las tres principales estrategias de fijación de precios que puede utilizar como consultor nuevo, así como los diferentes métodos de facturación de sus servicios.

LOS CONSULTORES ESTABLECIDOS PUEDEN GANAR MUCHO DINERO

En el capítulo 1 vimos parte del potencial de remuneración de los consultores. Según el Ransford Group de Houston, Texas, los consultores especializados en estrategia que trabajan con firmas estadounidenses prestigiosas se ganan entre 41 000 y 58 000 dólares anuales. Estas cifras, en el rango salarial bajo, se aplican a "consultores asociados" que todavía no tienen una maestría en administración de empresas y cuya experiencia es de alrededor de un año. En el rango alto están los socios, vicepresidentes y directores que no sólo tienen maestrías en administración sino también un promedio de doce años de experiencia como consultores. ¡Ganan entre 300 000 y 600 000 dólares anuales, además de una bonificación del 40%![1] Aunque la remuneración varía según la especialidad de consultoría, la diferencia no es mucha. Sin embargo, antes de que salga a celebrar su nueva condición de consultor y comience a divulgar estas tarifas astronómicas, debe saber que la remuneración varía considerablemente dependiendo del tamaño de la

compañía, y que las tarifas que usted podrá cobrar como individuo seguramente serán bastante inferiores.

TRES ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Las tres estrategias básicas de fijación de precios que puede utilizar son la estrategia de precio bajo, la estrategia de precio alto y la estrategia de ajuste a la competencia. Veamos cada una de ellas.

Estrategia de precio bajo

La estrategia de precio bajo consiste básicamente en fijar un precio de penetración en el mercado. La idea es ingresar al mercado con un precio más bajo que el de sus competidores ya establecidos; con esto, atraerá clientes gracias a sus precios favorables. Esta estrategia funciona para los consultores nuevos y con ella podrá atraer más negocios que los que podría conseguir de otras maneras.

Sin embargo, plantea algunos inconvenientes serios. En primer lugar, en la consultoría usted está vendiendo básicamente su tiempo, por lo cual tendrá que trabajar más duro que los consultores ya establecidos para poder ganar la misma cantidad de dinero. Esto también significa que sus competidores dispondrán de recursos financieros adicionales para invertir en campañas de marketing para defenderse, si así lo deciden. En segundo lugar, el precio tiene una connotación de imagen. Para muchas personas, un precio bajo significa "barato", y es posible que un consultor que cobre precios módicos sea percibido como de calidad deficiente. Es factible que sólo le asignen los tipos de trabajo menos satisfactorios y más "sucios", en vez de aquéllos que le permitirán sobresalir ante la alta gerencia. Finalmente, después de optar por un precio bajo, es posible que le sea muy difícil aumentar sus tarifas cuando su negocio crezca.

Tengo un amigo, George K., que es contador público certificado, especializado en consultoría tributaria. Cuando George inició su práctica como consultor independiente, se dedicaba a ella sólo parte del tiempo y en horas no hábiles. Para conseguir clientes, optó por la estrategia de cobrar honorarios bajos; su facturación era apenas el 50% de la tasa promedio que se cobraba por ese tipo de servicios. Algunos años después, cuando su negocio de tiempo parcial había crecido, George renunció a su empleo de tiempo completo y compró un negocio de consultoría tributaria ya establecido a cuyos clientes se les cobraba más del doble de lo que George solía cobrar. Ahora, George tenía dos tarifas distintas para sus clientes. Como ya trabajaba de tiempo completo en consultoría, consideró lógico aumentar sus tarifas. Sin embargo, apenas lo hizo, todos sus clientes anteriores amenazaron con dejar de contratar sus servicios o efectivamente lo hicieron. George necesitaba estos clientes, de modo que se retractó y siguió cobrando dos tarifas diferentes. Sin embargo, no se sentía a gusto con esta solución. En primer lugar, sentía que estaba engañando a sus nuevos clientes al cobrarles mucho más que a los antiguos. Pero George también sentía que se estaba engañando a sí mismo, porque era evidente que ahora su trabajo valía esa cifra más alta, pese a que sus clientes antiguos no la quisieran pagar. Cuando George me pidió consejo sobre su dilema, le sugerí que fuera aumentando gradualmente la tarifa baja. George me hizo caso y elevó los precios entre 10 y 15% todos los años. En unos pocos años, la cantidad que pagaban sus clientes antiguos se acercó lo suficiente a la tarifa como para poder aceptar la pérdida de los clientes que se negaron a pagar el precio más alto.

La estrategia de precio alto

Otra opción que tienen los consultores, ya sean nuevos o veteranos en el oficio, es adoptar una estrategia de precio alto. Esta estrategia es un poco más arriesgada. Le está diciendo al mundo que usted vale más dinero; su imagen es la de un consultor de alta calidad. Sin embargo, es posible que sus clientes potenciales no le crean. Desde luego, más vale que, en efecto, sus servicios sean de excelente calidad. No obstante, la

estrategia de precio alto es una estrategia válida que muchos consultores nuevos pasan por alto, ya sea porque temen no valer el dinero, porque de alguna manera sienten que están engañando a su cliente potencial o porque temen no conseguir ningún negocio si deciden cobrar más que los demás. La verdad es que, en muchos casos, usted no sólo valdrá mucho más de lo que cree, sino que tal vez valga más que muchos consultores establecidos que ya están cobrando tarifas altas. Antes de rechazar la estrategia de precio alto, considere las siguientes historias, todas ellas verdaderas.

- Uno de mis estudiantes, Harry S., hizo una maestría en administración de empresas en California State University, en Los Ángeles, y fue contratado por una importante firma de consultoría. El día después de haber salido de la universidad, la firma que lo contrató fijó el precio del tiempo de Harry en 1 000 dólares diarios, y 300 dólares adicionales en gastos generales, es decir, un total de 1 300 dólares diarios. ¡Y esto fue hace más de veinte años!
- Hace algunos años, me reuní con dos amigos. Uno de ellos había sido alto funcionario administrativo de la alcaldía de una importante ciudad de los Estados Unidos, y luego se había dedicado a la consultoría; el otro era gerente general de una división de una importante empresa aeroespacial. El antiguo funcionario administrativo dijo: "¡Vaya! Esto de la consultoría es excelente. ¿Sí saben que me gano 50 dólares por hora?" Este amigo tenía más de treinta años de experiencia administrativa urbana en varias ciudades y también un doctorado. En esa época, yo cobraba 100 dólares por hora y le dije: "Bob, tus honorarios son muy bajos. Yo cobro el doble de eso". El gerente general de la compañía aeroespacial nos miró a los dos y sonrió: "Ambos están cobrando muy poco", dijo. "Nosotros les pagamos a nuestros consultores 250 dólares por hora, y hasta donde yo sé, ninguno es tan calificado ni tan bueno como ustedes dos".
- Hace algunos años, recibí una llamada telefónica de un individuo que se identificó como Jerry S., ex estudiante de mi universidad. Jerry dijo que yo le había sido recomendado, pese a que no había sido estudiante mío, y que se había graduado ocho años antes con una licenciatura. Me explicó que él y su socio dictaban seminarios sobre estilos gerenciales para distintas compañías, y que habían escrito un manual para los seminarios. Como yo era experto en marketing de respuesta directa, querían asesoría sobre cómo podrían publicar ellos mismos este manual y venderlo por correo. Mientras conversábamos, me intrigó el hecho de que Jerry mencionara con frecuencia que sus clientes eran gerentes de alto rango, y finalmente le pregunté quiénes eran esos clientes. "Dictamos", dijo, "seminarios especiales para pequeños grupos de gerentes ejecutivos en cada compañía. Por lo general cada grupo consta de un máximo de entre cinco y siete personas". Le pregunté cuáles eran sus tarifas. "Cobramos bastante por razones de imagen", contestó Jerry, "7 000 dólares diarios". Yo me reí y le dije que sin duda él sabía comercializar sus servicios muy bien. Esa suma era mucho más de lo que en esa época cobraban en promedio muchas personas que prestaban servicios similares y que además habían hecho doctorados.
- Una amiga mía, Mary T., iba a iniciar un negocio de consultoría de medio tiempo, haciendo revisión de estilo para escritores. Le dije que me preocupaba que la gente por lo general cobraba muy poco por sus servicios y le aconsejé que no temiera utilizar una estrategia de precio alto. En ese momento, los servicios de revisión de estilo se pagaban aproximadamente entre 10 y 15 dólares la hora. Pensé que ella lo sabía. Una semana después, me dijo que ya tenía su primer cliente. Le pregunté cuánto le había cobrado. "Cuarenta dólares la hora", me dijo. Casi me caigo de para atrás cuando supe cuánto le estaban pagando, y ella también cuando le conté que su tarifa era tres o cuatro veces superior a lo que por lo general cobraban los revisores de estilo con experien-

cia. Y a propósito, su cliente quedó muy satisfecho con su trabajo y volvió a contratar sus servicios a esa tarifa.

Observe que en todos estos casos, a los consultores no les costó ningún trabajo que les pagaran las tarifas más altas que cobraban. De hecho, sus clientes se mostraron muy dispuestos a pagarles sus honorarios. Una vez más, la razón era el valor de imagen de los servicios de consultoría ofrecidos. Por consiguiente, si usted es bueno en lo que piensa hacer como consultor, no tema utilizar esta estrategia de precio alto. Más consultores se equivocan por no escogerla que por escogerla. Si usted es bueno en su oficio, no está estafando a nadie. En algunos casos, descubrirá que los clientes ni siquiera querrán contratar sus servicios si cobra un precio muy bajo. Creerán que su trabajo no es bueno o que tiene muy poca experiencia. Por consiguiente, incluso desde un punto de vista idealista y con el deseo de hacer el mayor bien posible, considere la estrategia de precio alto.

La estrategia de ajuste a la competencia

Esto significa sencillamente que usted escoge un precio similar al que cobran sus competidores o sus potenciales competidores. Si se decide por esta estrategia, debe ofrecer algo adicional a sus servicios regulares, pues de lo contrario, ¿por qué habrían de contratarlo a usted? Pero si ofrece alguna ventaja comparativa, y si la promociona ante sus clientes potenciales, el precio ajustado a la competencia también puede ser una estrategia exitosa. Las ventajas diferenciales pueden incluir un servicio más rápido, un servicio especializado adicional que nadie más ofrece, disponibilidad las 24 horas para atender necesidades de consultoría, resultados más rápidos o mejores resultados.

Si opta por esta estrategia, dedique algún tiempo a reflexionar sobre su ventaja comparativa. ¿Qué servicio adicional puede ofrecer que no ofrezca la competencia? ¿O cómo puede hacer que el servicio ... ofrece sea evidentemente mejor que el de

OTRAS CONSIDERACIONES

Hay otras dos consideraciones que debe tener en cuenta al elegir su estrategia de fijación de precios: los precios de la industria y los ajustes de precios según el cliente.

Precios de la industria

Algunas industrias tienen precios comúnmente aceptados para ciertos servicios. En esos casos, es muy difícil transgredir esta norma y hacer viable un negocio. Por ejemplo, cuando las agencias de empleo reciben una oferta de trabajo, le envían al cliente varios candidatos para que los entrevisten. Si uno de sus candidatos resulta contratado, a la agencia por lo general le pagan entre el 10 y el 15% del salario anual de la persona. Las firmas de búsqueda de ejecutivos consiguen tres o más candidatos para un cargo en particular; si contratan a uno de sus candidatos, obtienen hasta 30%, o incluso más, del salario anual del ejecutivo. A veces les pagan tarifas por hora o por día, ya sea que contraten o no a sus candidatos. Prestan esencialmente el mismo servicio, pero como podrá observar hay una diferencia apreciable en los precios. Por consiguiente, cuando establezca sus tarifas, es importante tener en cuenta la industria en la cual trabaja. A las agencias de empleo simplemente no les pagan lo mismo que a las firmas de búsqueda de ejecutivos, no importa la calidad del trabajo que realicen. Desde luego, no tiene que seguir el rango corriente de precios en su industria, pero si no lo hace es posible que le sea mucho más difícil conseguir y mantener clientes.

Ajustes de precios según el cliente

Algunos consultores cobran tarifas diferentes a clientes diferentes, dependiendo de quiénes sean o de qué tan grandes sean sus empresas. Por ejemplo, a veces los gobiernos tienen ciertas restricciones en cuanto al monto que les pueden pagar a los consultores, ya sea por política o

cia. Y a propósito, su cliente quedó muy satisfecho con su trabajo y volvió a contratar sus servicios a esa tarifa.

Observe que en todos estos casos, a los consultores no les costó ningún trabajo que les pagaran las tarifas más altas que cobraban. De hecho, sus clientes se mostraron muy dispuestos a pagarles sus honorarios. Una vez más, la razón era el valor de imagen de los servicios de consultoría ofrecidos. Por consiguiente, si usted es bueno en lo que piensa hacer como consultor, no tema utilizar esta estrategia de precio alto. Más consultores se equivocan por no escogerla que por escogerla. Si usted es bueno en su oficio, no está estafando a nadie. En algunos casos, descubrirá que los clientes ni siquiera querrán contratar sus servicios si cobra un precio muy bajo. Creerán que su trabajo no es bueno o que tiene muy poca experiencia. Por consiguiente, incluso desde un punto de vista idealista y con el deseo de hacer el mayor bien posible, considere la estrategia de precio alto.

La estrategia de ajuste a la competencia

Esto significa sencillamente que usted escoge un precio similar al que cobran sus competidores o sus potenciales competidores. Si se decide por esta estrategia, debe ofrecer algo adicional a sus servicios regulares, pues de lo contrario, ¿por qué habrían de contratarlo a usted? Pero si ofrece alguna ventaja comparativa, y si la promociona ante sus clientes potenciales, el precio ajustado a la competencia también puede ser una estrategia exitosa. Las ventajas diferenciales pueden incluir un servicio más rápido, un servicio especializado adicional que nadie más ofrece, disponibilidad las 24 horas para atender necesidades de consultoría, resultados más rápidos o mejores resultados.

Si opta por esta estrategia, dedique algún tiempo a reflexionar sobre su ventaja comparativa. ¿Qué servicio adicional puede ofrecer que no ofrezca la competencia? ¿O cómo puede hacer que el servicio de consultoría que usted ofrece sea evidentemente mejor que el de otras personas?

OTRAS CONSIDERACIONES

Hay otras dos consideraciones que debe tener en cuenta al elegir su estrategia de fijación de precios: los precios de la industria y los ajustes de precios según el cliente.

Precios de la industria

Algunas industrias tienen precios comúnmente aceptados para ciertos servicios. En esos casos, es muy difícil transgredir esta norma y hacer viable un negocio. Por ejemplo, cuando las agencias de empleo reciben una oferta de trabajo, le envían al cliente varios candidatos para que los entrevisten. Si uno de sus candidatos resulta contratado, a la agencia por lo general le pagan entre el 10 y el 15% del salario anual de la persona. Las firmas de búsqueda de ejecutivos consiguen tres o más candidatos para un cargo en particular; si contratan a uno de sus candidatos, obtienen hasta 30%, o incluso más, del salario anual del ejecutivo. A veces les pagan tarifas por hora o por día, ya sea que contraten o no a sus candidatos. Prestan esencialmente el mismo servicio, pero como podrá observar hay una diferencia apreciable en los precios. Por consiguiente, cuando establezca sus tarifas, es importante tener en cuenta la industria en la cual trabaja. A las agencias de empleo simplemente no les pagan lo mismo que a las firmas de búsqueda de ejecutivos, no importa la calidad del trabajo que realicen. Desde luego, no tiene que seguir el rango corriente de precios en su industria, pero si no lo hace es posible que le sea mucho más difícil conseguir y mantener clientes.

Ajustes de precios según el cliente

Algunos consultores cobran tarifas diferentes a clientes diferentes, dependiendo de quiénes sean o de qué tan grandes sean sus empresas. Por ejemplo, a veces los gobiernos tienen ciertas restricciones en cuanto al monto que les pueden pagar a los consultores, ya sea por política o

por ley. Si espera trabajar bastante con entidades gubernamentales, esto afectará su estrategia de fijación de precios.

De modo similar, las empresas pequeñas por lo general no pueden darse el lujo de pagar tanto como las compañías grandes. Los ejemplos que di sobre la compañía aeroespacial que les pagaba a los consultores 250 dólares por hora y la firma de consultoría que cobraba el tiempo del consultor recién egresado de la universidad a 1 000 dólares diarios se referían a clientes que eran empresas de gran tamaño. Obviamente, las empresas más pequeñas no pueden pagar este tipo de tarifas. Por consiguiente, si tiene contratos con compañías tanto grandes como pequeñas, tendrá que tomar ciertas decisiones sobre precios. Debe basar el precio en el tamaño de la compañía, ofrecer un precio bajo para todos, o tener un solo precio alto para todos. El precio alto elimina un cierto segmento de su mercado potencial. Lo mismo puede decirse del precio bajo, debido a la imagen. Un sistema de doble precio también puede plantear problemas. Es una decisión que usted debe tomar después de considerar todos los factores de su situación particular.

FINALMENTE... DEBE INVESTIGAR EL MERCADO

En este momento, seguramente ya tiene una idea aproximada de cuánto va a cobrar por sus servicios. Pero antes de decidirse por una estrategia determinada y establecer su estructura de precios básica, debe investigar el mercado para verificar la realidad de sus suposiciones. Si conoce a otros consultores especializados en su área, pregúnteles cuánto cobran. No tiene que imitarlos, pero por lo menos debe saber cuánto les están pagando, o cuánto dicen que les están pagando. También puede llamar a clientes potenciales. Si no los conoce personalmente, asista a reuniones profesionales o exposiciones gremiales y tendrá la posibilidad de conocer a muchos, así como a otros consultores a quienes les podrá preguntar por sus tarifas. También puede ponerse en contacto con asociaciones profesionales y con los directores de revistas especializadas en su área de experiencia. Ambos observan de cerca lo que

sucede en sus campos y, si no se saben de memoria las tarifas, le podrán decir dónde puede obtenerlas.

Ahora lo que debe hacer es consolidar toda esta información: precios de la industria, ajustes de precio según el cliente, el mercado en su área geográfica y en su campo de experiencia, y la estrategia de fijación de precios por la cual optó. Reúna todos estos datos y habrá establecido su estructura de precios. Ahora veremos los diferentes métodos de facturación.

MÉTODOS DE FACTURACIÓN

Básicamente, hay cuatro métodos diferentes de facturación: (1) tarifas por día o por hora, (2) contrato estable, (3) cobro por desempeño y (4) precio fijo. Examinemos cada uno de ellos.

Facturación por día o por hora

Facturar por tiempo es una práctica bastante corriente entre consultores, pero es preciso considerar algunos aspectos antes de decidir cobrar una tarifa por día o por hora; como en tantos otros casos, hay que tener en cuenta los pros y los contras. Algunos consultores consideran que el solo hecho de iniciar un proyecto toma prácticamente todo el día, de modo que no facturan menos de la tarifa por un día completo. Incluso si un cliente sólo quiere contratar dos horas de su tiempo, su tarifa mínima es el día. Otros consultores, sobre todo los que trabajan medio tiempo y los que quieren tener el máximo de flexibilidad posible en sus horarios, prefieren una tarifa por horas. Cobrar por horas les permite trabajar en sus casas o en algún otro lugar; además, pueden trabajar un par de horas en un proyecto y otro par en otro, y de esta manera atienden a varios clientes en un mismo día. Desde luego, también se puede cobrar por fracciones de hora.

Si está pensando en cobrar una tarifa diaria o por horas, no fije los precios tan bajos que no gane lo suficiente para vivir. Incluso si decide

utilizar una estrategia de precios de penetración del mercado, sea cauteloso al fijar sus honorarios. A veces los consultores nuevos incursionan en este campo simplemente porque no quieren trabajar para otros. Están dispuestos a trabajar por el mismo monto que ganaban en su empleo anterior. A primera vista, eso parece lógico. Sin embargo, utilizar su salario anterior para fijar su tarifa por horas es una trampa que se debe evitar. Analicemos algunas cifras (preste atención, porque esto es importante).

Supongamos que en la actualidad se gana 52 000 dólares anuales, con prestaciones por un valor de 5 000 dólares adicionales, lo cual suma un total de 57 000 dólares al año. Si trabaja cuarenta horas semanales durante cincuenta semanas (teniendo en cuenta que tendrá dos semanas de vacaciones), eso equivale a 2 000 horas anuales; 57 000 dólares divididos por 2 000, da 28,50 dólares por hora. Siendo así, ¿debe cobrar 28,50 dólares por hora? ¡De ninguna manera! Esta cifra no toma en cuenta el hecho de que cuando uno trabaja como independiente, tendrá algunos gastos generales. Incluso si trata de mantener estos gastos lo más bajos posible, creo que se sorprenderá de cuánto van sumando. Hagamos algunas suposiciones sobre sus gastos anuales:

	Dólares
Apoyo secretarial	8 000
Arriendo de oficina	10 000
Teléfono	4 400
Automóvil	8 000
Seguros, prestaciones, etc.	7 000
Gastos de marketing	20 000
Entretenimiento	2 000
Cuotas y suscripciones profesionales	1 000
Honorarios contables y legales	5 000
Miscelánea	2 600
Total	68 000

Por consiguiente, para recibir ingresos de 57 000 dólares al año, es decir lo mismo que se ganaba trabajando en una empresa, debe cobrar 57 000 dólares *más* los 68 000 dólares de los gastos generales, lo cual asciende a un total de 125 000 dólares anuales. Eso equivale a 62,50 dólares por hora. Si además quiere que su firma produzca utilidades (si es una sociedad anónima) por encima de su salario, tendrá que añadirle a esta cifra un poco más. Si quiere utilidades del 10%, su tarifa por hora será de 68,75 dólares. Eso es lo que tiene que cobrar para ganarse el mismo salario que obtenía cuando trabajaba para una empresa.

Contrato estable

Con un contrato estable, usted recibe una tarifa mensual constante a cambio de una garantía de que un determinado número de sus horas estarán a disposición del cliente. Esto plantea ventajas para ambas partes. A usted le significa un ingreso y un flujo de caja garantizados, cosa que resulta muy provechosa. De hecho, casi todos los consultores estarían dispuestos a aceptar este tipo de pago aun a una tarifa menor, con tal de asegurar el ingreso de cierta cantidad de dinero todos los meses. En lo que respecta a su cliente, el contrato estable le garantiza que usted no trabajará para un competidor y que el cliente tendrá prioridad en el empleo de tiempo del consultor. Este sistema tiene además una ventaja adicional para usted, pues si las horas no se utilizan, de todas maneras se las pagan.

Cobro por desempeño

En el capítulo 7 me referiré a los contratos por desempeño. Esto básicamente significa que si no hay resultados, tampoco habrá dinero. Usted decide qué porcentaje le darán con base en los resultados obtenidos como consecuencia de su trabajo. Por ejemplo, por cada dólar que el cliente se ahorre gracias a sus recomendaciones, usted podría recibir un 25%.

Industry Week informa que el sistema de honorarios con base en el desempeño, que también se denominan honorarios con base en el valor o los beneficios, se ha ido popularizando y que algunas firmas dicen que entre el 50 y el 70% de sus honorarios se basan en el desempeño[2].

Tenga en cuenta que:

1. El cobro por desempeño es una buena herramienta de marketing.
2. Es esencial especificar por escrito todas las condiciones.
3. Es un error supeditar el desempeño a las utilidades, porque las utilidades se pueden manipular para fines contables o tributarios.

Facturación de precio fijo

El contrato de precio fijo, al que me referiré en el capítulo 7, es aquél en el cual el consultor acepta realizar determinado trabajo por el cual le pagarán una suma fija. La cantidad de horas que le dedique al proyecto depende de usted; deberá trabajar las horas que sean necesarias para cumplir con el compromiso. Con un contrato de precio fijo se puede ganar más dinero, pero se incurre en un mayor riesgo porque se debe garantizar el cumplimiento.

Para que un contrato de precio fijo sea rentable, debe cerciorarse de seguir estas cinco pautas:

1. Dése un margen en sus cálculos; calcule un poco por lo alto para contrarrestar cálculos equivocados.
2. Utilice buenas técnicas de cálculo, como se examina en el capítulo 8.
3. Controle muy bien los costos.
4. Consigne por escrito exactamente qué se espera de usted.
5. Cerciórese de que cualquier cambio en el contrato quede por escrito.

Existen varias fórmulas básicas para establecer los honorarios en un contrato de precio fijo; en la figura 6-1 se aprecia un contrato típico. Según esta fórmula, se incluyen los gastos generales como el 65% del trabajo directo. Obviamente, debe cubrir los gastos generales de alguna manera; este método de porcentaje procura repartir los gastos generales anuales entre los diversos clientes. Esto se hace calculando lo que cree que serán sus gastos generales anuales, convirtiendo esa cifra en un porcentaje de sus ingresos anuales estimados, y luego añadiendo ese porcentaje a los costos laborales de cada contrato. En este caso, unos honorarios de 50 dólares por hora producirían un ingreso anual de 100 000 dólares; el cálculo de gastos de 65 000 dólares anuales equivale al 65% de los gastos generales. Esta fórmula particular incorpora utilidades del 10%. El porcentaje de utilidades es un poco arbitrario, aunque puede estar reglamentado en los contratos con el gobierno, o en los contratos con compañías que por política establecen un límite a las utilidades de los consultores.

PRESENTAR LOS HONORARIOS

A veces, sólo una entre varias maneras de presentarle los honorarios al cliente resulta aceptable. Algunos clientes no aceptan tarifas por días o por horas; prefieren un contrato de precio fijo. Por consiguiente, es buena idea calcular su tarifa utilizando los distintos métodos. Si alguno de ellos no resulta aceptable para el cliente, intente con otro. Sin embargo, al presentar los honorarios, por lo general lo más recomendable es proveer el mínimo posible de datos financieros. Por consiguiente, para un contrato de precio fijo, de ser posible mencione sólo el precio total. En el ejemplo de la figura 6-1, mencione el precio como 15 985 dólares. Si cobra honorarios por día, sólo mencione la tarifa: por ejemplo, 400 dólares diarios más gastos.

Algunos clientes, sobre todo las entidades del gobierno, exigen datos más completos. En tales casos, tendrá que presentárselos, como se ilustra en la figura 6-1, indicando a qué corresponde cada una de las cifras que se utilizaron para hacer el cálculo. Al cliente promedio seguramente no le interesará conocer sus gastos generales. Desde luego, a usted no le conviene divulgar sus gastos generales pues sus competidores potenciales podrían hacerse a esa información. Simplemente inclúyalos como parte de sus tarifas por días o por horas o como parte del precio fijo si así es como va a presentar sus honorarios.

Figura 6-1. Fórmula básica para un contrato de precio fijo

Cuatro elementos de la fórmula son:

1. Trabajo directo
2. Gastos generales
3. Gastos directos
4. Utilidades

Ejemplo de cálculos

			US$	**US$**
1. Trabajo directo				
Consultor	12 días x US$600/día	=	7 200.00	
Asistente	4 días x US$120/día	=	480.00	
Secretaria	5 días x US$ 80/día	=	400.00	8 080.00
2. Gastos generales (65% del trabajo directo)				5 252.00
3. Gastos directos				
Pasajes aéreos			500.00	
Alquiler de autos			200.00	
Impresiones especiales			100.00	
Gastos de viaje (hotel, etc.)			400.00	1 200.00
Subtotal				14 532.00
4. Utilidades (10% del subtotal)				1 453.20
PRECIO TOTAL				15 985.20

Ahora ya tiene su estructura de fijación de precios y está al tanto de los diversos métodos para cobrar. En el siguiente capítulo veremos cómo utilizar esta información para elaborar contratos de consultoría.

NOTAS

[1] The Ransford Group, tomado de *National Business Employment Weekly* en Internet, en public.wsj.com/careers/resources/documents/19980529-stratconsult-tab.htm.

[2] Glenn Hasek, "Sharing the Risk", *Industry Week* (4 de mayo de 1998).

7

LO QUE USTED DEBE SABER SOBRE LOS CONTRATOS DE CONSULTORÍA

En este capítulo le diré por qué son necesarios los contratos de consultoría y cómo puede redactar el suyo. También examinaré los diferentes métodos de adquisición de una obligación contractual, los diferentes tipos de contratos y los principales elementos que debe incluir cualquier contrato. Finalmente, incluiré un contrato de muestra para ayudarle a redactar uno propio.

POR QUÉ ES NECESARIO UN CONTRATO

Quizás usted crea que entre la mayor parte de la gente de bien un buen apretón de manos basta. Y sí podría bastar. De hecho, un apretón de manos puede considerarse una obligación contractual. Sin embargo, el tipo de contrato al que nos estamos refiriendo es más efectivo. Es un contrato escrito. Un buen contrato de consultoría por escrito sirve para lo siguiente:

- Asegura que tanto usted como su cliente entienden perfectamente los servicios que se van a prestar. En lo que a usted respecta, esto ahorrará tiempo, recursos y esfuerzos. También contribuirá a que usted tenga un cliente satisfecho al finalizar el proyecto. Un cliente satisfecho le confiará nuevos proyectos en el futuro y recomendará sus servicios a otras personas.
- Ayudará a que le paguen. Siempre tenga en mente que aunque realmente disfrute su trabajo es preciso que le paguen para que pueda sobrevivir. La consultoría puede ser muy divertida, pero si

no le pagan terminará por no disfrutarla. El hecho de contar con un contrato escrito que especifique su remuneración ayudará a recordarle cortésmente a su cliente sus obligaciones financieras. Si el asunto sale mal y se ve forzado a demandar a su cliente para que le pague (esto casi nunca sucede pero no es imposible), más vale que tenga un contrato firmado.

REDACTAR SU PROPIO CONTRATO

Desde luego, usted mismo puede redactar un contrato de consultoría estándar para utilizarlo en distintas situaciones, haciéndole tan sólo modificaciones menores según el cliente en particular, los servicios, la remuneración, la duración del proyecto y otros factores. Me referiré con mayor detalle a este tema más adelante en este capítulo, bajo "Ejemplo de contrato"; por ahora, sin embargo, le diré que lo más recomendable es contar con la ayuda de un abogado. Pero no le encomiende el proyecto completo a un abogado, pues le costará muchísimo. Es mejor que usted mismo incluya los distintos elementos, con base en la información que se da en este capítulo, y redacte el contrato en borrador de la manera que más le gustaría. Utilice el ejemplo de contrato que aparece en la figura 7-1 como guía. Una vez redactado el contrato en borrador, el abogado lo podrá revisar y darle la forma definitiva.

SI SU CLIENTE TIENE UN CONTRATO ESTÁNDAR

A veces, su cliente puede ser una corporación de gran tamaño que cuenta con un contrato estándar para estos casos. Es posible que le pidan que utilice este contrato en vez del suyo. Desde luego, usted es quien debe tomar esa decisión. Debe pedirle a su abogado que lo revise, pero por lo general estos contratos son equitativos y es muy posible que le parezca completamente aceptable.

Figura 7-1. Ejemplo de formato de contrato de consultoría

__________________ de 20 ____

CONTRATO DE CONSULTORÍA

CONTRATO suscrito el __(fecha)__, entre __(nombre del cliente)__, con oficina sede en __(dirección)__, en adelante denominado "el Cliente", y __(nombre del consultor)__, de __(dirección del consultor)__, en adelante denominado "el Consultor".

1. Servicios. El Consultor, como contratista independiente, acepta proveer, durante el período de vigencia de este contrato, los siguientes servicios: ____________________ de conformidad con las condiciones aquí estipuladas.

2. Productos. El término "Productos" se entenderá como ____________________.

3. Remuneración.

   (a) El Cliente le pagará al Consultor la tarifa de ______ por hora, por cada hora en la cual el Consultor preste servicios durante la vigencia de este contrato, siempre y cuando que el número de horas no supere las ______ sin el consentimiento escrito del Cliente.

   (b) Además de la remuneración por horas aquí estipulada, el cliente acepta pagarle al Consultor ________, de acuerdo con las siguientes condiciones: ____________________

4. Vigencia. La vigencia inicial de este contrato comenzará a los ____ días del mes de ________ de 20___, y terminará el último día del mes de ______ de 20__, aunque cualquiera de las partes puede terminar el contrato en cualquier momento durante el período inicial de cualquier período de extensión, notificando por escrito a la otra parte con _____ días de antelación.
   Este contrato se puede extender más allá del período inicial o de cualquier período de extensión sólo mediante acuerdo por escrito de ambas partes, antes de que expire el período inicial o cualquier extensión.

5. Asignación de funciones. El Consultor recibirá la solicitud de servicios por realizar de __(nombre del cliente)__, __(cargo)__, __(empresa y dirección)__.

6. Cláusula restrictiva. Durante la vigencia de este contrato, el Consultor no prestará servicios a ningún competidor del Cliente en el campo específico en el cual presta servicios al Cliente.

7. Indemnización y seguro. El Consultor indemnizará y dejará a paz y salvo al Cliente, sus funcionarios y empleados contra cualesquiera pérdidas, reclamaciones, obligaciones, daños y gastos de cualquier naturaleza que se deriven o resulten directa o indirectamente de cualquier acto de omisión del Consultor, sus empleados, sus agentes o sus subcontratistas durante la ejecución de este contrato.
Si el Consultor utiliza o tiene intenciones de utilizar un automóvil personal durante la ejecución de este contrato, el Consultor tendrá, durante la vigencia de este contrato, seguro de automóvil contra responsabilidad civil, de conformidad con las leyes vigentes y no inferior a ______________________________.

8. Derechos de patente. El Consultor acepta, durante la vigencia de este contrato y por un período de 12 meses después de la terminación del mismo, asignar al Cliente, sus sucesores, sus cesionarios o sus nominatarios todo derecho, título e interés en y de todos los inventos, mejoras, material registrable como propiedad literaria, técnicas y diseños desarrollados o concebidos por él únicamente o conjuntamente con otros, en relación con los Productos, como parte de la ejecución de este contrato, junto con cualesquiera otras patentes y derechos de autor de los países donde se hayan podido obtener y, a petición y expensas del Cliente, ejecutará y entregará todas las cesiones apropiadas de ahí en adelante.

9. Confidencialidad. El Consultor no revelará, publicará o autorizará a otros a publicar datos sobre diseño, dibujos, especificaciones, informes o cualquier otra información relacionada con el trabajo que le fue asignado por el Cliente, sin una aprobación previa y por escrito por parte de éste. Cuando este contrato expire o se termine con antelación, el Consultor acepta devolver al Cliente todos los dibujos, especificaciones, datos y otros materiales entregados por el Cliente al Consultor, o desarrollados por el Consultor, en relación con la ejecución de este contrato.

10. Gastos reembolsables. Además de la remuneración, se cobrarán los siguientes gastos:
    (a) Gastos de viaje indispensables para prestar los servicios especificados en el contrato. El uso de un automóvil personal se cobrará a razón de ______ por kilómetro.
    (b) Facturas de teléfono y fax.
    (c) Facturas de computador.
    (d) Impresión y reproducción.
    (e) Otros gastos que resulten directamente de la prestación de los servicios estipulados en este contrato.

11. Garantía. Los servicios de consultoría se prestarán de conformidad con los principios y prácticas de consultoría generalmente y actualmente aceptados. Esta garantía se aplica en lugar de cualesquiera otras garantías, ya sean expresas o implícitas.

12. Límites de la responsabilidad civil del Consultor. El Cliente acepta limitar cualquiera y toda responsabilidad o reclamación por daños, costos de defensa o gastos contra el Consultor a una suma que no excederá la suma de ________, o el monto total de la remuneración, tomándose entre ellas la cifra inferior, como resultado de cualquier error, omisión o negligencia.

13. Condiciones de pago. Las condiciones de pago son las siguientes: ________ que se pagarán en el momento en que se firme el contrato, y ________ que se pagarán el día ______________ de 20__. ________ se pagarán a la entrega de ____________. Habrá un cobro adicional de _____% mensual sobre las cuentas cuyos pagos se retrasen. En caso de que el Consultor gane cualquier demanda por no pago, tendrá derecho a recuperar costos y gastos legales razonables por presentar y mantener esta demanda, como parte de los daños y perjuicios.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL las partes firman este contrato.

____
Consultor

____
Cliente

MÉTODOS DE ADQUISICIÓN DE UNA OBLIGACIÓN CONTRACTUAL

Hay cinco maneras básicas como un consultor puede adquirir de una obligación contractual: (1) contratos formales; (2) cartas contrato; (3) acuerdos de pedido; (4) órdenes de compra; y (5) contratos verbales.

Veamos en detalle cada uno de ellos.

Contratos formales

El contrato formal es un documento escrito que describe las obligaciones de las dos partes. En la mayor parte de los proyectos, recomiendo que se formalice el compromiso de esta manera. Le ahorrará muchos problemas, dolores de cabeza, honorarios perdidos y posteriores malentendidos. Yo utilicé el ejemplo de contrato que aparece en la figura 7-1 como base para un contrato con una importante corporación multimillonaria.

Contratos carta

Un contrato carta puede desprenderse de una propuesta. Se deja por escrito, pero es mucho más sencillo que un contrato formal. Sin embargo, contiene los elementos básicos del contrato, y aunque parezca una carta, en realidad se trata de un contrato.

Acuerdos de pedido

Los acuerdos de pedido tienen la fuerza de un contrato. Por lo general se utilizan para comprar servicios de consultoría que se deben prestar durante un determinado período de tiempo. Estos acuerdos los comprometen tanto a usted como a su cliente según ciertas condiciones contractuales antes de que se autorice el trabajo. Por ejemplo, un acuerdo de pedido puede comprometerlo a usted a realizar un número determinado de horas de consultoría durante, por ejemplo, un período de un año; también especifica cuánto le van a pagar. Sin embargo, su cliente decide cuándo iniciar el contrato. En otras palabras, un acuerdo de pedido los obliga tanto a usted como a su cliente a cumplir unas condiciones, pero no necesariamente a iniciar el trabajo en una fecha determinada. En algunos casos, el acuerdo de pedido se combina con una opción que le confiere al cliente flexibilidad sobre si finalmente utiliza o no estos servicios. Sin embargo, si se usan los servicios, las condiciones serán las que se estipulan en el acuerdo de pedido.

Órdenes de compra

Una orden de compra es un formato interno que lo autoriza a usted a realizar el trabajo y cobrarlo. Por lo general lo utilizan las compañías grandes para adquirir productos o servicios de costo relativamente bajo. Es posible que los servicios de consultoría se soliciten en una orden de compra en vez de en un contrato formal, porque su cliente puede hacer esto rápida y fácilmente, en comparación con un proceso contractual formal que podría implicar al personal legal de la empresa y generar algunas demoras. Por lo general las órdenes de compra tienen un monto límite especificado por la gerencia de la empresa.

Contratos verbales

Recuerde siempre que un contrato verbal sigue siendo un contrato. Los contratos verbales son muy comunes en la consultoría, pero no siempre son deseables. Definitivamente no se recomiendan en dos situaciones: con clientes nuevos y en proyectos grandes. Si la naturaleza de una consultoría con un cliente nuevo es tal que no resulta posible redactar un contrato escrito más formal, trate de que le paguen una parte significativa de sus honorarios por anticipado, antes de iniciar el trabajo. También debe ser muy claro con el cliente: especifique sus objetivos, qué es lo que va a hacer, y cómo y cuándo lo va a hacer.

TIPOS DE CONTRATOS

Hay cuatro tipos básicos de contratos en consultoría, cada uno con variaciones: (1) contratos a precio fijo; (2) contratos según costos; (3) contratos por desempeño; y (4) contratos con incentivos.

Ninguno de estos tipos de contratos resulta ideal para todas las situaciones; más bien, cada uno resulta ideal en una situación en particular. Por consiguiente, es importante conocer sus ventajas y desventajas.

El contrato a precio fijo

El contrato a precio fijo es aquél en el cual se acepta realizar un trabajo determinado por un monto previamente definido. Salvo muy pocas excepciones, después de adjudicado el contrato no se hacen ajustes de precio, sin que importen los costos en los cuales haya incurrido usted. Como consultor, es usted quien asume todo el riesgo de costos. Si hizo mal los cálculos, puede incluso perder dinero con un contrato a precio fijo. Pero si puede reducir los costos por debajo del cálculo original, podría incrementar sus utilidades. Por consiguiente, cuanto más seguro esté del costo y de las posibilidades de reducirlo, más conveniente será el contrato a precio fijo. Por el contrario, cuanto más difícil resulte calcular los costos de un trabajo en particular, más riesgos correrá y aceptar este tipo de contrario no es lo más conveniente. Con todos los tipos de contratos, es importante hacer cálculos precisos, pero con el contrato a precio fijo es crucial.

El contrato según costos

En el contrato según costos, le pagan los costos reales de prestación de sus servicios; es decir, le pagan su tiempo además de los gastos relacionados, como el costo de reproducir los informes. Siempre y cuando que usted le dedique el tiempo pactado al proyecto, le pagarán sus servicios.

Obviamente, este tipo de contrato implica un riesgo muy bajo para usted como consultor. Sin embargo, algunos clientes no aceptan los contratos según costos; prefieren asegurarse de que el proyecto se complete dentro de un presupuesto determinado. Así pues, incluso cuando es difícil calcular los costos, es posible que tenga que escoger entre un contrato a precio fijo o ningún contrato. Una solución podría ser dividir la tarea global en subtareas. Las subtareas cuyos costos puede calcular con un riesgo mínimo se pueden realizar con un contrato a precio fijo, y las demás con un contrato según costos o por desempeño (descrito a continuación). Otra solución podría ser incluir una cláusula de monto máximo en el contrato, de modo que le paguen por el trabajo que efectivamente realiza, pero al mismo tiempo se le garantice al cliente que sus honorarios no serán superiores a un monto previamente acordado.

El contrato según costos tiene varias modalidades, dos de las cuales — costos más honorarios fijos y costos más incentivos — suelen ser utilizadas por el gobierno en proyectos de investigación y desarrollo. Con el contrato de costos más honorarios fijos, al consultor se le paga el costo total, además de un monto fijo acordado por las dos partes antes de la ejecución del proyecto. En el contrato de costos más incentivos, al consultor se le paga el costo más una tarifa de incentivo variable, de acuerdo con diferentes niveles de desempeño especificados en el contrato. En la siguiente sección se examina con más detalle el contrato de incentivo por desempeño.

Contrato por desempeño

Hace algún tiempo casi no se usaban los contratos por desempeño. Ahora más y más firmas optan por este tipo de contrato. La firma Thomas Group, Inc., de Irving, Texas, ha utilizado este modelo exitosamente durante varios años. James E. Dykes, vicepresidente ejecutivo para desarrollo corporativo, dice que en algunos casos hasta el 50% de los honorarios de la empresa se basan en resultados cuantificables. Éstos pueden incluir diversas reducciones de ciclos o tiempos, reducción de inventarios, ampliación de márgenes, incrementos en las utilidades o aumentos de ingresos[1]. Lo más corriente es que los contratos por desempeño formen parte de un contrato de costos variables o de precio fijo, donde un mejor desempeño permita cobrar honorarios más altos o un desempeño menor de lo esperado signifique honorarios más bajos.

En los contratos por desempeño puros, el pago se basa únicamente en el desempeño real. Los reclutadores de personal ejecutivo, que

trabajan condicionalmente — es decir, sólo se les pagan sus honorarios si uno de los candidatos que consiguen termina siendo contratado por su cliente — trabajan con contratos por desempeño. Este tipo de contratos también se puede basar en incrementos en las ventas, disminución de la rotación de personal u otros factores mensurables. Una palabra de advertencia: no acepte un contrato por desempeño que se base en las utilidades. Hay muchas maneras de definir las utilidades y es muy fácil ajustarlas hacia arriba o hacia abajo para fines contables o tributarios. Aunque haya contribuido en gran medida a mejorar el desempeño, es posible que ese trabajo no se manifieste en las utilidades contables al finalizar el año. (En mi opinión, incluso un contrato por desempeño basado en un incremento en las utilidades, como el del Thomas Group que se mencionó con anterioridad, resulta demasiado arriesgado si se acepta rutinariamente.)

Sin embargo, por sí solos, los contratos por desempeño son útiles para cerrar un trato. El contrato por desempeño se debe proponer de la siguiente manera para llegar a un acuerdo con el cliente potencial. Supongamos que ha estado negociando con un posible cliente y, aunque parece satisfecho con respecto a casi todos los aspectos del proyecto, todavía no está listo para firmar el contrato con usted. Quizás usted ha pensado en un contrato a precio fijo, por el cual habría cobrado 5 000 dólares. Para cerrar el trato, podría decir algo así:

> Mire, señor Morales, estoy completamente seguro de que puedo encargarme de su proyecto en el tiempo especificado y al precio que le indiqué. Sin embargo, veo que está dudando, de modo que le haré una oferta que no creo que pueda rechazar. Permítame diseñarle esta campaña de marketing y, si no le incrementa las ventas en por lo menos un 25%, no me paga nada. Sin embargo, si sus ventas se incrementan en un 25 % o más, y yo estoy convencido de que será más, entonces me pagará los 5 000 dólares.

Ya ve cómo funciona el contrato por desempeño. O el desempeño es bueno, o no recibe nada. Por eso es una excelente manera de

cerrar un trato durante la negociación. Su cliente potencial piensa: *Si este individuo está dispuesto a firmar un contrato según el desempeño, ¿qué puedo perder? Debe estar muy seguro.* A veces su cliente aceptará *las condiciones originales suyas* en vez de la condición del desempeño.

Contratos con incentivos

Los contratos con incentivos también dependen del desempeño. El incentivo también se puede combinar con un contrato a precio fijo o según costos, condicionándolo al logro de ciertos objetivos o metas previamente fijados. Cuando se establecen esas metas, usted le debe ayudar al cliente; asegúrese de que la estructura de honorarios con incentivos no sea poco realista para alguna de las partes. Recuerde que está tratando de construir una relación de largo plazo, y cuando las condiciones no son razonables para usted o su cliente, incluso si se acordaron al comienzo, podría perder nuevos negocios en el futuro.

En una ocasión, un cliente me pidió que lo ayudara a aumentar la asistencia a sus seminarios. A cambio recibiría, además de mis honorarios, 20 dólares adicionales por cada asistente al seminario por encima de un mínimo acordado (que era el máximo de asistencia el año anterior). Yo debía recibir esta bonificación no sólo por un seminario, o por todos los seminarios similares en un año, sino de por vida. Es decir, siempre y cuando que la asistencia fuera mayor que la asistencia más alta del año anterior, sin ningún incremento en los costos, yo debía recibir 20 dólares por cada asistente por encima de ese número, ya sea que prestara o no servicios adicionales a esta compañía. En mi opinión, estas condiciones eran poco razonables e injustas para mi cliente. Finalmente reestructuramos la remuneración, y nos decidimos por un contrato por incentivos en el cual me pagarían una suma fija y luego un monto por cada asistente al seminario por encima del mínimo; sin embargo, recibiría ese monto durante tres años únicamente, no por el resto de mi vida.

ELEMENTOS DE UN CONTRATO

Cualquier contrato debe incluir cinco elementos básicos.

1. *¿Quién?* Quién es el consultor, quién es el cliente y quiénes son otras partes que de alguna manera participan en el proyecto.
2. *¿Qué?* Qué servicios se van a proveer al cliente.
3. *¿Dónde?* En dónde se van a proveer estos servicios. Cuál es la dirección del cliente, cuál es la dirección del consultor, y dónde quedan otros lugares pertinentes relacionados con la consultoría.
4. *¿Cuándo?* Cuándo se van a prestar los servicios y cuándo se va a pagar la remuneración.
5. *¿Cuánto?* Cuánto recibirá el consultor por sus servicios.

Además de estos cinco elementos básicos, también se deben incluir otras condiciones importantes del compromiso que se va a adquirir. Éstas son:

- Restricciones de competencia
- Derechos de patente
- Coberturas de seguros
- Confidencialidad

EJEMPLO DE CONTRATO

Observe de nuevo el ejemplo de contrato que aparece en la figura 7-1. Fíjese en cómo se incluyen todos los elementos contractuales. Puede utilizar este ejemplo como base para desarrollar su propio contrato. Pero no olvide pedirle a su abogado que lo revise, para cerciorarse de que se ha contemplado todo lo pertinente a su situación particular, y que sus derechos están bien protegidos.

En el siguiente capítulo veremos cómo se planea y se establece el cronograma de un proyecto de consultoría. Esto influirá en la determinación de costos del proyecto y en su capacidad para asumir y completar varios proyectos simultáneamente. La información derivada de

la planeación y el establecimiento del cronograma también se incluirá en la propuesta y puede influir en el tipo de contrato que finalmente decida aceptar.

NOTAS

[1] Glenn Hasek, "Sharing the Risk", *Industry Week* (4 de mayo de 1998), www.industryweek.com/currentarticles/asp/articles.asp?articleid=222.

8

CÓMO PLANEAR Y ESTABLECER EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA

En todos los proyectos de consultoría, salvo quizás los más sencillos, es de crucial importancia planear y establecer un cronograma. Esto no sólo es necesario para preparar la propuesta, sino que, una vez firmado el contrato, tener un cronograma estricto y bien planeado le ahorrará tiempo y dinero, y mejorará la calidad de su trabajo como consultor. Todas las empresas con las cuales he trabajado y que han tenido problemas con la administración de proyectos tienen un rasgo común sobresaliente: la incapacidad de planear sus proyectos y fijarles cronogramas válidos antes de iniciar el trabajo. No es difícil establecer cronogramas adecuados. En este breve capítulo, le enseñaré una fórmula especial que le ayudará a hacerlo.

EL CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE PROYECTO

Observe el cronograma de desarrollo de proyecto que aparece en la figura 8-1. Empiece por la columna titulada "Tarea". Lo primero que debe hacer es escribir todas las tareas relacionadas con el proyecto de consultoría que piensa realizar. En seguida, defina cuánto tiempo se requerirá para completar cada tarea, en días, semanas o meses (en la figura 8-1, los números en la parte superior de las columnas representan el período de tiempo que escogió). Las horas que toma cada tarea se incluirán después numéricamente. La medición de la duración de cada tarea (días, semanas o meses) y el tiempo de la tarea (horas) no son

ra 8-1. Formato para cronograma de desarrollo de proyecto

TAREA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOTALES												

lo mismo. Es posible que una encuesta para investigación de mercado requiera ochenta horas de trabajo, que equivaldría a dos semanas de días de ocho horas cada uno, o cuatro semanas si sólo se emplean cuatro horas diarias en el proyecto. Una auditoría de una empresa para la cual es preciso entrevistarse con veinte ejecutivos de la compañía podría requerir cuatro semanas calendario (debido a la dificultad de concertar las citas con los ejecutivos), pero sólo de cuarenta horas de su tiempo.

También tiene que decidir quién estará a cargo de cada tarea. Si piensa hacer todo el trabajo usted mismo, esto es fácil. Sin embargo, en algunos casos tendrá que subcontratar a otros consultores o incluso a otras organizaciones.

En la figura 8-2 se aprecia un cronograma de desarrollo de proyecto en el cual ya se han determinado las tareas por realizar. Después de escribir cada tarea en el cronograma, trace hacia la derecha una línea horizontal doble, desde el lugar donde comienza la tarea y hasta que ésta se complete. Cada fila horizontal corresponde a los días, semanas o meses después de que se dé la autorización de proceder. (Observe que en el ejemplo de la figura 8-2, el período de tiempo que se utiliza son meses.) Después, cuando le adjudiquen el contrato, podrá escribir los días, semanas o meses reales y utilizar este cronograma para administrar el proyecto. Convierta las horas a gastos en dólares para cada período y sume las horas y los costos. Use una figura de diamante como ésta ◊ para indicar las fechas y los momentos críticos, es decir cuando debe ocurrir algo muy importante en el proyecto, por ejemplo si hay que presentar un informe. (Más tarde, cuando ya se haya completado la tarea crítica, se colorea el diamante.)

Cuando ya le hayan asignado el contrato y esté autorizado para proceder, puede utilizar el cronograma como aparece en la figura 8-3. En un nuevo formato, sustituya las fechas reales por períodos de tiempo estimados. (En la figura 8-3, observe que, por ejemplo, el mes 1 se reemplazó por junio, el mes 2 por julio.) Copie en el nuevo formato las líneas horizontales dobles que indican cuándo debe comenzar y terminar cada tarea. A medida que va ejecutando el proyecto, sombree

Figura 8-2. Cronograma de desarrollo de proyecto propuesto, indicando las tareas y las estimaciones de horas y costos

TAREA	MESES UNA VEZ ADJUDICADO EL CONTRATO											
	$50/hr 1 Hrs/$	2 Hrs/$	3 Hrs/$	4 Hrs/$	5 Hrs/$	6 Hrs/$	7 Hrs/$	8 Hrs/$	9 Hrs/$	10 Hrs/$	11 Hrs/$	12 Hrs/$
Desarrollo de la herramienta de investigación	20/1000											
Recolección de datos secundarios	10/500											
Entrevistas		20/1000	20/1000	20/1000	20/1000	20/1000	20/1000					
Registro de datos		2/100	5/250	5/250	5/250	5/250	5/250	3/150				
Análisis y cálculos de datos			5/250	5/250	5/250	5/250	5/250	10/500				
Entrevistas de seguimiento			2/100	3/150	2/100	1/50	1/50	5/250				
Preparación del informe final									40/2000	Presentar informe al final del noveno mes a partir de la adjudicación del contrato		
TOTALES 269/$13,450	30/1500	22/1100	32/1600	33/1650	32/1600	31/1550	31/1550	18/900	40/2000			

Figura 8-3. Cronograma de desarrollo de proyecto después de iniciado el proyecto

TAREA	Horas P/R* Junio	Horas P/R* Julio	Horas P/R* Agosto	Horas P/R* Sept.	Horas P/R* Octubre	Horas P/R* Nvbre.	Horas P/R* Dcbre.	Horas P/R* Enero	Horas P/R* Febrero	Horas P/R* Marzo	Horas P/R* Abril	Horas P/R* Mayo
Desarrollo de la herramienta de investigación	20/18											
Recolección de datos secundarios	10/13								Nueva fecha estimada para terminación			
Entrevistas		20/16	20/21	20/16	20/	20/	20/					
Registro de datos		2/3	5/6	5/5	5/	5/	5/	3/				
Análisis y cálculos de datos			5/4	5/4	5/	5/	5/	10/				
Entrevistas de seguimiento			2/3	3/3	2/	1/	1/	5/				
Preparación del informe final										Presentación del informe el 1° de marzo		
TOTALES	30/33	22/19	32/34	33/28	32/	31/	31/	18/	40/			

*Proyección/ejecución

porciones del bloque rectangular formado por la línea doble para indicar el porcentaje de la tarea que ya se ha completado. Al finalizar cada mes, llene las horas reales que se trabajó en cada tarea y compare con las horas proyectadas. Si sabe que es preciso posponer una tarea por alguna razón, ajuste el cronograma utilizando un triángulo y una serie de líneas punteadas, como se indica en el área horizontal hacia la derecha de la figura, en "Entrevistas".

DIAGRAMAS PERT

La Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (*Program Evaluation and Review Technique*, PERT) fue desarrollada por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de los Estados Unidos durante un trabajo realizado con la firma de consultoría gerencial Booz, Allen, and Hamilton en 1958.

Como seguramente pensó cuando mencioné la marina estadounidense, el PERT se diseñó para ser utilizado en grandes contratos y proyectos. Sin embargo, eso no quiere decir que no se pueda utilizar en pequeños proyectos de consultoría. No sólo le ayudará cuando implemente el proyecto, sino que impresionará a su cliente potencial si lo incluye como parte de su propuesta, pues demuestra que ha analizado muy bien el asunto.

El uso del diagrama PERT reporta muchos beneficios. Minimiza las demoras, las interrupciones y los conflictos en el desarrollo, la coordinación y la sincronización de las diversas partes del proyecto global, y permite completarlo más rápidamente.

El PERT depende de sólo dos elementos: eventos y actividades. Un *evento* es el logro de una tarea específica que ocurre en un momento reconocible de tiempo. Una *actividad* es el trabajo que se requiere para completar un evento.

¿Quiere un ejemplo? La publicación de un anuncio publicitario es un evento. Escribir el texto, hacer las artes, preparar el diseño y llevar el aviso para que lo publiquen son todas actividades. Como verá, los

eventos no requieren tiempo por sí mismos. Sin embargo, marcan los inicios y los finales de las actividades que es preciso desarrollar para completar los eventos.

Observe la descripción gráfica de un diagrama PERT que se ilustra en la figura 8-4. Los eventos están representados mediante círculos, y las actividades mediante flechas que unen los círculos. Recuerde, cada evento representa un instante específico en el tiempo, y la flecha o la actividad que conecta los eventos representa lo que se tiene que hacer y el tiempo que se requiere para planear y realizar el trabajo.

Con el PERT, el tiempo por lo general se calcula en semanas calendario. Una *semana calendario* es el número de días hábiles que se requieren, dividido por el número de días hábiles por semana. El tiempo anticipado para cualquier actividad, que también se denomina *tiempo esperado*, se calcula mediante la siguiente ecuación:

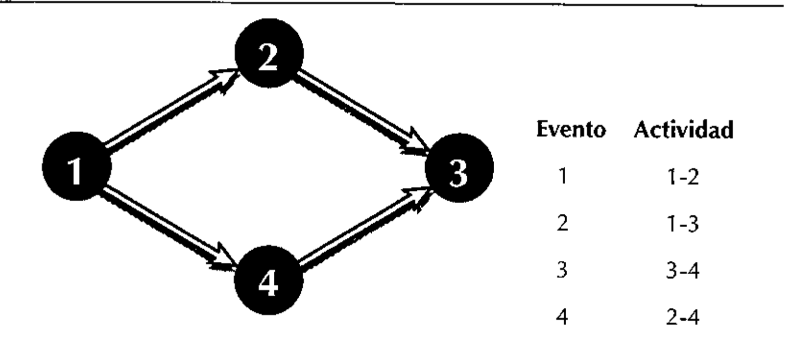
$$T = \frac{a + 4b + c}{6}$$

en donde T = tiempo esperado, a = tiempo optimista, b = tiempo más probable, y c = tiempo pesimista.

Si a = 1 semana, b = 2 semanas, y c = 3 semanas, entonces:

$$T = \frac{1 + (4)2 + 3}{6} = \frac{12}{6} = 2$$

Figura 8-4. Diagrama PERT sencillo con cuatro eventos y cuatro actividades



Evento	Actividad
1	1-2
2	1-3
3	3-4
4	2-4

Fecha más temprana esperada

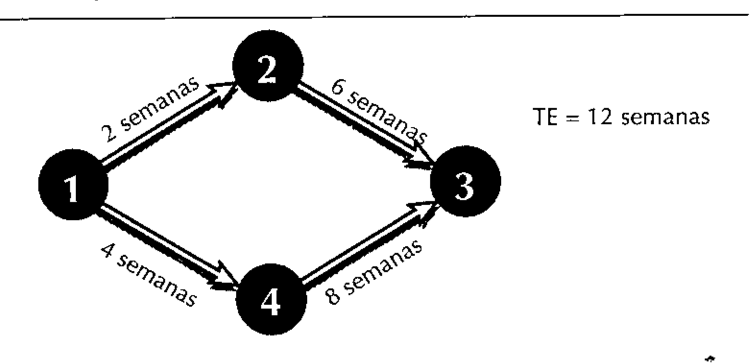
La fecha más temprana esperada está representada por las letras TE*. Es la fecha más temprana posible en la cual se puede completar una tarea en particular. En la figura 8-5, verá que existen dos caminos en la red: uno de los caminos está representado por los números 1, 2, 4; el segundo, por los números 1, 3, 4. El camino 1, 2, 4 toma ocho semanas (2 + 6); el camino 1, 3, 4 exige doce semanas. Como todos los eventos tienen que ocurrir antes de que se complete el proyecto, tendrá que aguardar cuatro semanas adicionales después de completar el camino 1, 2, 4 antes de poder completar el evento 4. Por consiguiente, la fecha más temprana esperada para el diagrama que se aprecia en la figura 8-5 son doce semanas.

Fecha más tardía permitida

La fecha más tardía permitida está representada por las letras TL; es la última fecha en la cual puede tener lugar un evento sin que interfiera con la fecha programada del diagrama completo.

Observe la figura 8-6. En este diagrama, la TE del evento 6 son dieciséis semanas. Esto sería a través del camino 1, 3, 5, 6, que es el

Figura 8-5. Diagrama PERT sencillo que indica la importancia de la TE



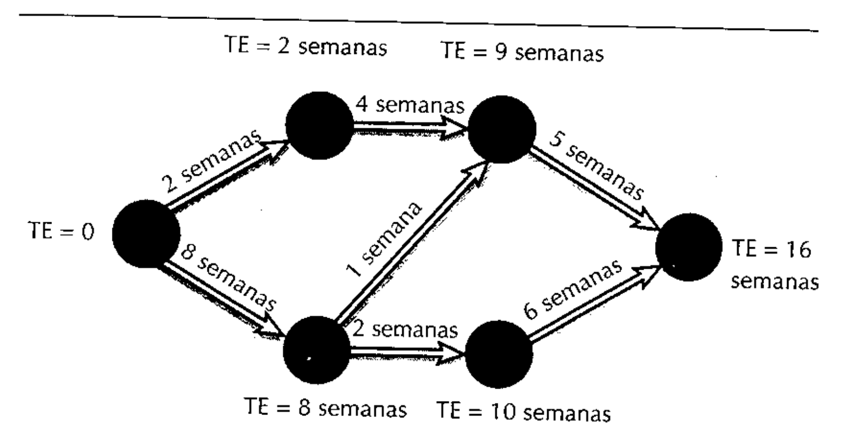
* Se utilizan las siglas en inglés, tal como se acostumbran a usar en los diagramas PERT *(nota del editor)*

camino más largo de los tres del diagrama. Por consiguiente, el camino 1, 3, 5, 6 es el camino crítico. Por consiguiente, si se quiere reducir el tiempo necesario para completar este proyecto, es preciso reducir las actividades en este camino. No reviste importancia alguna reducir o no el tiempo de la actividad en el camino 1, 2; el camino 1, 2 no es crítico en este sentido. Incluso si reduce la actividad en el camino 1, 2 a cero, la TE sigue siendo dieciséis semanas. Para reducir la TE del evento 6, debe reducir las actividades en el camino 1, 3, 5, 6.

Las fechas más tempranas esperadas para los seis diversos eventos se indican en la figura 8-6. Podría esperar completar el evento 4 nueve semanas después de su inicio debido al camino crítico 1, 3, 4. Si la actividad comienza inmediatamente a partir de ahí, podría esperar completar el evento 6 en un total de catorce semanas después de iniciado el proyecto.

Sin embargo, un examen más atento le dirá que el tiempo en realidad es de dieciséis semanas debido a que existen otras actividades requeridas. Esto también le debe indicar que el evento 4 en realidad

Figura 8-6. Diagrama PERT sencillo que indica las fechas más tempranas posibles en cada evento



Adaptado de Richard I. Levin y Charles A. Kirkpatrick, *Quantitative Approaches to Management*, 3ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1975).

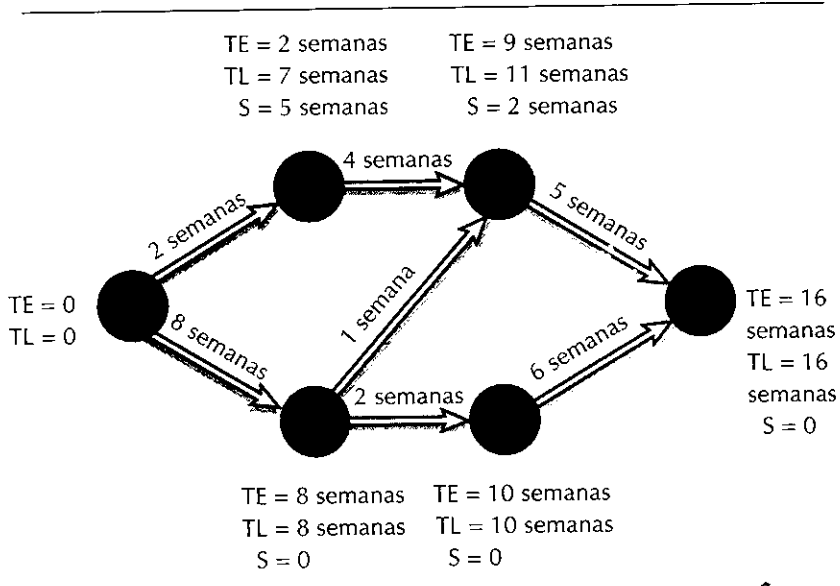
no tiene que completarse en nueve semanas; de hecho, se podría completar en once semanas (11 + 5 = 16) después de iniciado el proyecto, sin que interfiera con el tiempo programado en el diagrama, que es de dieciséis semanas en el evento 6.

Ése es el significado de la fecha más tardía permitida. Para el evento 4, es once semanas después de iniciado el proyecto. Esto se debe a que en ese momento aún tiene cinco semanas de trabajo para completar la actividad 4, 6 y exactamente cinco semanas para hacerlo.

Holgura

La *holgura* es la diferencia entre la fecha más tardía permitida y la fecha más temprana esperada, y se representa con la letra S. En el evento 4 de la figura 8-7, el tiempo de holgura es once semanas menos nueve semanas, es decir, dos semanas.

Figura 8-7. Diagrama PERT sencillo con las fechas más tardías permitidas y el tiempo de holgura agregado



Adaptado de Richard I. Levin y Charles Kirkpatrick, *Quantitative Approaches to Management*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1975).

Como verá, un proyecto de consultoría complejo se puede controlar con relativa facilidad utilizando diagramas PERT. Este método indica en dónde es posible ahorrar tiempo y en dónde se puede dejar que el cronograma se atrase, y en dónde es crítico completar un evento en particular exactamente a tiempo. Muestra en dónde se debe concentrar o en dónde puede trasladar recursos de caminos no críticos a caminos críticos para ahorrar tiempo. El PERT también le indica cómo ahorrar dinero al no invertir recursos en donde tendrán menos impacto sobre las fechas críticas.

El cronograma de desarrollo de proyectos, o diagrama PERT, le indicará a su cliente potencial que usted sabe lo que hace y que ha reflexionado profundamente sobre el proyecto de consultoría en su conjunto. Esto aumentará las oportunidades de que le acepten su propuesta. Una vez lo hayan contratado, estas herramientas de gestión le ayudarán a controlar el proyecto y evitar retrasos y sobrecostos. Tendrá clientes más satisfechos y menos preocupaciones y úlceras.

Ahora ya está listo para negociar todo lo que ha preparado con su cliente. Le enseñaré cómo hacerlo en el capítulo 9.

9

NEGOCIAR CON EL CLIENTE

La rentabilidad de un proyecto de consultoría depende en gran medida de la habilidad para negociar con su cliente. ¿Por qué razón? Porque aunque usted ejecute su trabajo a la perfección, si negoció un contrato desfavorable, es posible que termine perdiendo dinero, su reputación o ambos.

Robert Ringer describe un asombroso incidente de negociación en su popular libro *Winning Through Intimidation*. Este autor había estado observando una negociación compleja en la cual un empresario a quien conocía exigió descaradamente unas condiciones increíblemente ventajosas que le fueron aceptadas. El consultor aceptó las imposiciones porque quería que le asignaran el contrato a toda costa. Como si fuera poco, el cliente incluyó sanciones drásticas por incumplimiento de la totalidad de las condiciones. Cuando se despedía, Ringer le comentó al empresario que al consultor le iba a resultar muy difícil cumplir con todas las condiciones. El empresario sonrió y dijo: "Si examina el contrato con atención, verá que ya lo está violando técnicamente"[1].

Infortunadamente, muchos consultores ansían que les asignen los contratos hasta el punto de terminar negociando condiciones extremadamente desfavorables para sí mismos. No deje que esto le suceda. Planee la negociación del contrato antes de comenzar.

SEIS PASOS EN LA NEGOCIACIÓN DE UN CONTRATO SEGÚN EL TÍO SAM

El gobierno de los Estados Unidos negocia miles de millones de dólares en contratos todos los años. A veces la prensa publica artículos

sobre ciertos abusos, como cuando una entidad oficial paga sumas exorbitantes por el papel higiénico, etc. Pero si se tiene en cuenta que cada año se negocian más de un millón de contratos, la verdad es que los negociadores del gobierno hacen un buen trabajo.

El gobierno divide el proceso que lleva a la negociación de un contrato en seis pasos:

1. Evaluación y clasificación de las ofertas (si hay más de una), teniendo en cuenta los criterios de evaluación incluidos en la solicitud de propuestas.
2. Identificación de las propuestas que se consideran dentro de un rango competitivo.
3. Identificación y eliminación de propuestas inaceptables debido a problemas serios de precio o méritos técnicos.
4. Comunicaciones escritas o verbales con los competidores que quedan, lo cual permite revisar las propuestas para corregir defectos menores.
5. Notificación de una fecha límite para la recepción de la mejor oferta final.
6. Selección para adjudicación o para negociaciones definitivas, si es el caso.

Si va a pugnar un contrato frente a competidores, ya sea con el gobierno o con particulares, debe suponer que su cliente potencial utilizará un proceso similar. Observe que el proceso de negociación puede incluir varios pasos, y que inclusive en el último paso podrían requerirse negociaciones finales. En estas últimas negociaciones es cuando algunos consultores "entregan los restos" y se meten en problemas.

METAS Y OBJETIVOS DE LA CONTRAPARTE

En términos generales, su cliente potencial está simplemente tratando de cerrar el trato y hacer los arreglos finales para que usted empiece a trabajar. Sin embargo, es posible que usted no haya entendido la situación a cabalidad, incluidas las limitaciones y las presiones que afectan la manera como el cliente negocia. Quizás a usted le interese un resultado favorable para las dos partes, pero existen definiciones muy amplias sobre qué es una negociación en la que todos salen ganando.

Cuando dicto cursos sobre negociación, una de las simulaciones que utilizo es el proceso mediante el cual se negocia la compra de un computador. A los supuestos vendedores de computadores se les dan las siguientes instrucciones confidenciales:

> Usted es el vicepresidente de ventas de una firma especializada en el diseño de sistemas de computadores para empresas. Ayer recibió una llamada de urgencia de la alta gerencia. El mensaje decía que debía retirar y deshacerse de inmediato de uno de sus antiguos modelos, el computador XC-1000, debido a una reglamentación del gobierno que exige características adicionales para impedir alteraciones fraudulentas, y que este modelo no tiene.
>
> Infortunadamente, usted no puede modificar el XC-1000, pues se fabricó con miras a "durar para siempre". Ni siquiera puede aprovechar sus piezas. Por ley, debe vender o deshacerse de todos los sistemas de computadores como el XC-1000 antes del 3 de abril (es decir, el 2 de abril). Después de esa fecha, no podrá ofrecerlo en el mercado a ningún precio. Ni siquiera podrá regalarlo.
>
> Por fortuna, sólo le queda uno de los XC-1000 en el inventario. De hecho, no ha vendido ninguno de estos modelos en los últimos años. Esta mañana su asistente se comunicó con la Acme Junk Company, que se comprometió a recoger el XC-1000 y fundirlo y venderlo como chatarra, sin ningún costo para usted.
>
> Antes de hacer los arreglos finales, recibe una llamada de Consolidated Unlimited, cuyo director de Sistemas de Información Gerencial (MIS) quiere concertar mañana una cita con usted sobre la posible compra inmediata de un XC-1000. Usted le dice que le queda uno y que el precio es negociable. Pospone el arreglo con Acme y empieza a preparar la reunión con Consolidated.
>
> No comente esta información con personas que no formen

parte de su equipo. Tiene treinta minutos para responder las siguientes preguntas:

1. ¿A qué precio espera vender el XC-1000 y por qué?
2. ¿Cuál sería el precio más bajo que estaría dispuesto a aceptar y por qué?
3. ¿Cuál es su estrategia para la reunión de mañana?

En su función como vendedor del computador, cada estudiante siente la presión de tener que venderle el equipo a este comprador potencial o no obtener absolutamente nada por él. Además, como trabaja en el negocio de los computadores, el vendedor probablemente está al tanto de la tecnología de punta de los sistemas competitivos. Desde el punto de vista de esta persona, la firma para la cual trabaja quiere vender sus computadores a lo que dé lugar, pero no cuenta con un producto óptimo. Seguramente se está preguntando por qué diantre querrá Consolidated Unlimited ese sistema.

A otro grupo de alumnos les asigno la función de compradores. También ellos reciben instrucciones confidenciales. Si el vendedor conociera estas instrucciones, sabría que Consolidated Unlimited está tan ansioso por comprar el producto que incluso estaría dispuesto a pagar más por él de lo que la firma esperaría. Las instrucciones para los compradores son:

> Hace algunos años, usted fue nombrado director de MIS en Consolidated Unlimited, una pequeña empresa especializada en la fabricación de tubería de cobre. Una de sus primeras acciones fue la compra de un computador XC-1000. Una de las características más atractivas de este sistema era que no necesitaba mantenimiento. De hecho, cuando lo compró, venía con una garantía de devolución de dinero durante tres años si el computador fallaba de alguna manera. Durante tres años y un mes, el computador tuvo un excelente desempeño, pero esta mañana el XC-1000 falló del todo.
>
> Una de las primeras cosas que hizo fue pedirle a su asistente que buscara un modelo de reemplazo más nuevo que realizara las mismas funciones. Infortunadamente, a medida que su empresa fue creciendo, todas las funciones se estructuraron en torno al sistema XC-1000, de modo que sus opciones son bastante limitadas. De hecho, el computador de repuesto de más bajo precio que existe, distinto del XC-1000, cuesta 50 000 dólares.
>
> Hizo algunas llamadas tentativas a empresas en varias ciudades que, según sabía, habían comprado sistemas XC-1000. Descubrió que la mayor parte de las firmas los habían reemplazado hacía bastante tiempo. Además, no le gustaba mucho la idea de comprar un modelo usado, porque ninguno tenía menos de tres años y las garantías habían expirado.
>
> Llamó a la presidenta de la compañía para contarle el problema, pero ella respondió: "Consiga otro XC-1000 nuevo". Llamó al fabricante del XC-1000 y concertó una cita con el vicepresidente de ventas mañana, para comprar de inmediato un XC-1000. Cuando le preguntó el precio, le dijo que sólo quedaba uno y que era negociable. Comience a prepararse para la reunión.
>
> No comente esta información con personas que no formen parte de su equipo. Tiene treinta minutos para responder las siguientes preguntas:
>
> 1. ¿Qué precio espera pagar por el XC-1000 y por qué?
> 2. ¿Cuál es el precio más alto que estaría dispuesto a pagar y por qué?
> 3. ¿Cuál es su estrategia para la reunión de mañana?

Como podrá ver, las dos partes en esta situación tienen un problema serio. Si los vendedores no venden el computador, no obtienen absolutamente nada. Si los compradores no compran el computador, tendrán que pagar 50 000 dólares para conseguir otro sistema en otra parte. Además, la presidenta de la compañía del comprador ordenó la compra de uno de esos computadores. Por consiguiente, a cualquier precio diferente de cero o 50 000 dólares, ganan tanto los vendedores como los compradores. Es una situación en la cual las dos partes se

benefician, siempre y cuando que lleguen a un acuerdo dentro de esos límites.

Sin embargo, si estuviéramos calculando un precio justo, probablemente convendríamos en que sería el punto medio entre cero y 50 000 dólares, es decir, 25 000 dólares.

Pero recuerde, ninguna de las partes tiene la información de la cual dispone la otra. Ambas conocen únicamente su propio problema, pero no el problema que ejerce presión en la otra parte.

¿Qué resultados obtengo? Como dato interesante, los precios varían considerablemente entre cero y 50 000 dólares en diferentes grupos de compradores y vendedores que negocian el mismo día. Sin embargo, las condiciones son idénticas para todos.

La última vez que puse este ejercicio fue a cuatro grupos de estudiantes de posgrado. Los precios en los que vendieron el computador fueron 2 500, 12 500, 27 300 y 45 000 dólares.

La lección que debe dejarle este ejercicio es que en cualquier situación en la cual negocie con un cliente usted no conoce el lado de la historia del cliente, y él tampoco conoce el suyo. Por consiguiente, incluso si una situación de iliquidez o alguna otra circunstancia lo tientan a tratar de conseguir el contrato como sea, de todas maneras vale la pena que negocie bien.

¿Cómo se hace esto? La clave es la preparación.

PREPARACIÓN: LA CLAVE DE TODAS LAS NEGOCIACIONES DE CONTRATOS

En todos los contratos, salvo los más sencillos, debe presumir que su cliente potencial va a reunir todos los datos requeridos. Él va a hacer bien su tarea: revisará los hechos, preparará un caso, anticipará los argumentos suyos y desarrollará respuestas a éstos. Más importante aún, va a establecer objetivos de negociación específicos en lo que respecta a su precio, su desempeño o el tiempo de duración del proyecto. Para estar preparado, usted debe hacer lo mismo.

No se limite a revisar los datos. Sepa cuáles son los aspectos en los cuales puede darse el lujo de ser flexible y cuáles aquéllos en los cuales debe mostrarse firme, cuál es el precio mínimo de sus servicios, en cuáles áreas puede agilizar el trabajo y completar las tareas más temprano, y en cuáles no. Entienda en dónde puede incrementar o reducir el nivel de desempeño y qué puede costar o ahorrar esto. Y, lo más importante, escriba sus objetivos de negociación específicos.

¿Qué sucede si su cliente no se prepara o si no se prepara tan bien como usted? En ese caso, usted tendrá la ventaja en la negociación. Sé que quiere tratar a los demás con justicia y que no quiere aprovecharse de su cliente. Sin embargo, debe recordar dos cosas. En primer lugar, no todo el mundo siente lo mismo que usted. Algunos clientes potenciales sienten lo mismo que el empresario que describió Robert Ringer. Este tipo de personas intentará sacar todas las ventajas posibles de la situación. En segundo lugar, si usted controla la situación, podrá negociar mejor un proyecto que también beneficie a su cliente.

NEGOCIACIONES POR TELÉFONO (TENGA CUIDADO)

Las negociaciones por teléfono pueden o no ser favorables para usted, dependiendo de su preparación. Pero siempre debe tener cuidado. Si está preparado y listo para negociar el trato, una negociación telefónica puede ser una manera rápida de cerrarlo y obtener la autorización del cliente para iniciar el proyecto. Por el contrario, si no está preparado, una negociación por teléfono puede ser un verdadero desastre.

El problema es que, a menos que la negociación telefónica se concierte con anticipación, es posible que usted tenga otras cosas en la mente. No puede pensar en dos cosas al tiempo, y tratar de negociar en estas circunstancias es imposible.

Un día yo estaba ocupado en atender una emergencia. Recibí una llamada para concretar el precio de un proyecto sobre el cual me habían consultado unos días antes. Aún no había tenido la oportunidad de calcular el precio (en aquella época, solía utilizar una fórmula para

calcular el precio de ese tipo de trabajo). Mientras mi mente seguía reflexionando sobre la emergencia, traté de utilizar la fórmula para negociar el precio. Terminé negociando un precio de apenas un tercio de lo que solía cobrar. Esto no sucedió porque mi cliente potencial hubiera utilizado tácticas de negociación duras. Se debió exclusivamente a que yo estaba distraído pensando en el caso de emergencia que me ocupaba en ese momento, y yo fui el único culpable del error.

No cometa este mismo error. Después de presentar una propuesta, esté listo para cerrar el trato mediante una llamada telefónica. Mantenga sus documentos cerca del teléfono. Si lo llaman de improviso, como me sucedió a mí, pregunte si puede devolver la llamada más tarde. Termine el proyecto que le está ocupando la atención en ese momento, despeje su mente, revise los documentos y llame para negociar el contrato.

PLAN DE NEGOCIACIÓN

Para cumplir con sus objetivos, prepare un plan de negociación. Este plan debe incluir un objetivo general y un precio meta. Escriba sus limitaciones. Como mencioné antes, sepa cuál es su precio límite, por debajo del cual no podría aceptar el proyecto sin perder dinero. Luego desarrolle una estrategia para alcanzar sus objetivos.

Su estrategia para lograr el objetivo de precio planeado podría ser simplemente ratificar el precio en su propuesta. Si le cuestionan el precio, podría demostrar que éste es similar o incluso menor que el de otros trabajos que usted u otros consultores han realizado. Podría comparar el precio con los beneficios que se obtendrán como resultado de su trabajo. Finalmente, si el precio sigue siendo un problema, podría contar con algunas alternativas para indicar lo que puede lograr por un precio más bajo.

En cada paso, debe anticipar preguntas u objeciones, tener listas las respuestas a las preguntas del cliente potencial, estar preparado para rebatir sus tácticas y superar así las argumentaciones en contra.

EL ASTUTO JUEGO DE LA NEGOCIACIÓN

Aun si las dos partes procuran tener en cuenta los intereses del otro, cualquier negociación incluye trucos ingeniosos. Algunas tácticas son sencillas, como comenzar pidiendo un precio más alto del que realmente piensa cobrar, porque sabe que su cliente siempre querrá negociar hasta bajar el precio. Sin embargo, algunos clientes potenciales perciben cualquier negociación como una competencia que se debe ganar a toda costa. Este tipo de individuos recurre a una amplia variedad de tácticas en contra del consultor, algunas de las cuales pueden ser muy poco éticas.

Algunas personas creen que mentir en una negociación es perfectamente aceptable. Un amigo mío que dicta un curso sobre negociación dice: "una mentira no es una mentira cuando no se espera la verdad". Señala que cuando los trabajadores de una empresa y la gerencia están negociando, una u otra parte dirá algo como "Nunca llegaremos a un acuerdo con esas condiciones. ¡Nunca, jamás!" Al día siguiente, se firma el contrato con las mismas condiciones que según se dijo "nunca, jamás" iban a aceptar. ¿La afirmación de que nunca iban a llegar a un acuerdo fue una mentira? Usted será quien juzgue esto. En todo caso, debe estar preparado por si un cliente potencial utiliza tácticas de negociación en contra suya.

Las siguientes son algunas de las estratagemas más utilizadas:

- *Hacer que la otra parte parezca poco razonable.* Un cliente potencial puede decir que otros consultores cobran determinada suma o que han aceptado ciertas condiciones que usted no quiere aceptar. La implicación es que usted no está actuando como se debe y que su manera de hacer negocios no es adecuada, es decir, que está siendo muy poco razonable.

  Su defensa contra esta táctica es demostrar cómo difiere esta situación de las demás. Desde luego, también puede agregar lo que considero una respuesta contundente: *"Soy un consultor mucho mejor que los que acaba de mencionar".*

- *Colocar a la otra parte a la defensiva.* Un cliente potencial podría hacerle una pregunta para la cual usted no está preparado... que es otra buena razón para prepararse lo mejor posible.

  Tal vez la parte con quien está negociando sólo está autorizada a aceptar pagar una cantidad límite, que ambos saben es de 100 000 dólares. Durante la negociación, usted aceptó no cobrar más que eso. Cuando piensa que ya va a cerrar el trato, su cliente potencial le hace una pregunta como ésta: "¿No me irá a poner en una situación difícil fijando su precio tan cerca de 100 000 dólares que mis supervisores sospechen de lo que estamos haciendo, verdad?" Al ponerse a la defensiva, es posible que termine reduciendo su precio varios miles de dólares para proteger la "vanidad" de la otra parte. Quizás aun así el precio siga siendo rentable para usted, pero si es inferior a lo que suele cobrar, es menos de lo que vale su trabajo y la diferencia provendrá de su propio bolsillo. Lo más probable es que la persona con quien está negociando obtenga bonificaciones por emplear esta táctica.

- *Culpar a terceros.* En este caso, su cliente potencial intenta culpar a otro u otros sobre los cuales no tiene ningún control de su imposibilidad de ceder ante algún punto de la negociación: "Estoy de acuerdo con lo que usted me dice, pero se trata de la política de la empresa. Por eso no puedo aceptar".

  Éste es un problema difícil de superar. Puede significar que su cliente potencial de ninguna manera piensa ceder en ese punto. Si el asunto es muy importante para usted, puede ponerlo a prueba negándose a ceder y diciendo que es mejor suspender las negociaciones mientras la otra parte comenta la situación con "el jefe". O puede pensar en cómo podría lograr los resultados que usted desea sin quebrantar esta "política de la empresa". Por ejemplo, si quiere que le paguen una parte de sus honorarios por anticipado pero la política de la empresa es pagar únicamente cuando el

  proyecto haya concluido, puede proponer un pago parcial poco después de que se alcance un hito temprano en el contrato.

- *La técnica del bueno y el malo.* Esta técnica comenzó con los interrogatorios de prisioneros. Uno de los interrogadores, el "malo", gritaba y vociferaba, e incluso golpeaba al prisionero. Si no obtenía la información que quería, abandonaba el recinto, y entonces entraba el "bueno". El "bueno" le ofrecía al prisionero un cigarrillo y se compadecía de él, conviniendo en que el otro interrogador era un verdadero monstruo. A veces incluso adornaba la historia sobre la actuación de su compañero, describiendo cómo otro prisionero había muerto como resultado del interrogatorio del "malo". El "bueno" le sugería al prisionero que diera algo de información o hiciera una confesión limitada sólo para aplacar al "malo".

Esta técnica funciona debido al contraste entre ambos interrogadores. Una persona sometida a la presión extrema del "malo" necesita un apoyo, y el "bueno" se encarga de dárselo. Las demandas del "bueno" parecen mucho menores en comparación con las del "malo", por lo cual es muy probable que el prisionero ceda.

Esta misma técnica se utiliza a veces cuando el consultor negocia con más de un ejecutivo de la empresa cliente potencial. El "malo" ejerce presión continua y subraya bruscamente cada uno de los puntos. Aunque el "malo" no lo va a golpear, sí es posible que grite y vocifere. El "bueno" dice algo así como: "Caramba, se está comportando de una manera horrible. Tal vez si accede a algo de lo que quiere se sentirá satisfecho. Si puede hacerlo, yo trataré de ayudarlo".

Cuando se vea enfrentado a una representación de este estilo, recuerde que lo más probable es que se trate justamente de eso: una representación teatral. Cuando negocien con otra persona, ¡es posible que hasta cambien de funciones! No olvide nunca que los dos están del otro lado de la negociación y vele por sus propios intereses.

- *Asuntos distractores.* Los asuntos distractores en realidad no son asuntos pertinentes. No revisten importancia para su cliente potencial. Sin embargo, es posible que sean introducidos firmemente como un punto de negociación, para así poder renunciar a ellos a cambio de una concesión importante por parte suya.

  Antes de la desmembración de la Unión Soviética, los soviéticos, que eran muy buenos negociadores, solían utilizar esta táctica cuando negociaban con los Estados Unidos diversos temas de control de armas. A veces planteaban posiciones completamente irrazonables, pero luego permitían que les negociaran estas posiciones a cambio de concesiones importantes de la contraparte. Como resultado, algunos de los tratados que se negociaron con los soviéticos fueron bastante sesgados a favor de ellos. Sin embargo, cuando le preguntaban a nuestro equipo negociador por qué había aceptado semejantes condiciones, respondía: "¡Pero si hubieran visto cuál era su posición inicial!"

  Si su cliente potencial es poco razonable o introduce temas distractores, ofrezca muy poco o nada a cambio de que los retire.

- *El punto final.* La artimaña del punto final no se utiliza mucho porque, si falla, es difícil reanudar las negociaciones. Su cliente potencial dice algo así como: "No podemos pagarle más, y punto", y en seguida se prepara para marcharse. Es una prueba suprema y usted puede ceder un poco o seguirle el juego y dejar que se marche. Muchas veces, incluso si se marcha, usted lo podrá llamar más tarde y reanudar las negociaciones. A veces incluso será el cliente quien lo llame a *usted* para reanudarlas. Sin embargo, puede darse el caso de que esté hablando en serio. Yo aconsejo dejar que se marche, a menos que usted realmente haya sido poco razonable; de lo contrario, creerá que está desesperado y tratará de aprovecharse aun más de usted.

- *El receso.* Esta táctica casi siempre es favorable, porque no suspende las negociaciones. Permite que la atmósfera se refresque y tal vez brinde la oportunidad de que ambas partes reconsideren su posición. Si su cliente potencial pide un receso, no se angustie. Puede haberlo hecho simplemente para presionarlo y hacerlo preguntarse cuál es la razón. A veces un cliente potencial pide un receso cuando el consultor tiene prisa, por ejemplo cuando tiene que abordar un avión. En ese caso, puede demostrar su determinación negándose a aceptar la presión: cambie el vuelo. De ser necesario, quédese un día más.

- *La presión de tiempo.* El tiempo es oro. Esto ya usted lo sabe, y también lo sabe su cliente potencial. Es posible que el cliente potencial trate de presionarlo para llegar a un acuerdo que lo favorezca a él utilizando tácticas dilatorias. Una manera de hacer esto es pedir un receso, pero hay muchas otras. Por ejemplo, tal vez su cliente potencial diga: "No podemos seguir con esta negociación más allá de las tres, porque tenemos una reunión importante que no podemos posponer".

¿Qué puede hacer? Dígale a su cliente potencial: "Entiendo, pero quiero asegurarme de iniciar bien el proyecto para no tener problemas después. Si no tiene tiempo después de las tres, concertemos otra cita para concluir la negociación".

OTRAS TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Mi amigo Don Hendon, de la Universidad de North Alabama, dicta un seminario sobre negociación. Éstas son sus tácticas favoritas, entre más de doscientas que tiene documentadas:

- Suma grande: Comience con demandas grandes. Esto le da más espacio para negociar. Además, después de hacer concesiones, de todas maneras terminará con más de lo que tendría si comenzara pidiendo una suma muy baja.

- Competencia/Subasta: Deje que varios competidores sepan que el contratante está negociando con todos a la vez.
- Divida y conquiste: Convenza de sus ideas a uno de los miembros del equipo negociador del cliente. Gáneselo para que les venda sus ideas a los demás negociadores.
- Sea paciente: Si puede darse el lujo de esperar más que su cliente en caso de que éste necesite algo que sólo usted le puede proveer, podrá triunfar en grande.
- Globo de prueba: Filtre su posible propuesta a un tercero antes de que se tome la decisión y compruebe su reacción antes de hacer la propuesta.

ALGUNOS CONSEJOS GENERALES SOBRE NEGOCIACIÓN

Los siguientes son algunos consejos generales que le permitirán negociar de una manera justa pero competente:

1. Si la situación se pone tensa, intente el humor.
2. No ridiculice ni insulte a nadie. No sea descortés. Sea cordial y considerado.
3. No trate de hacer quedar mal a alguien.
4. Sea razonable (a menos que esté siendo poco razonable como táctica).
5. Trate de hallar lo mejor para ambas partes.
6. Negociar significa tanto hablar como escuchar. No olvide ninguna de las dos.
7. No crea a pies juntillas las afirmaciones de la otra parte. Recuerde, es posible que la persona sea honesta y confiable, pero tal vez esté "simplemente negociando".
8. Puede ceder en asuntos pequeños, pero defienda firmemente los temas que revisten importancia para usted.

9. El precio puede ser sólo un aspecto del proceso de negociación. Recuerde que también se pueden manipular el tiempo y el desempeño. A veces el cliente potencial cederá a este respecto para obtener un precio más bajo.
10. No olvide el ejemplo sobre la negociación del computador que se mencionó en una sección anterior de este capítulo. Usted no conoce la situación de su cliente potencial. Es muy posible que esté en una posición por lo menos igual de favorable que la de su cliente.
11. Si le hacen una buena oferta, acéptela. No crea que siempre tiene que cambiar algo del trato que le ofrecen.
12. No discuta un tema sobre el cual no esté bien preparado. Si surge algo para lo cual no se haya preparado, posponga el asunto hasta que lo domine.
13. No suponga que la otra parte entiende a cabalidad todas las ventajas que usted le ofrece. Dedique tiempo a explicárselas.
14. No haga cambios grandes a su oferta; ceda muy lentamente y en aspectos muy pequeños.
15. Nunca le cuente a nadie cómo se pasó de listo en una negociación. Podría volvérsele en contra. Hace algunos años, Donald Trump le vendió a Merv Griffin un casino por cientos de millones de dólares. Después Trump contó en un programa de televisión cómo había embaucado a Griffin. No mucho después, Trump quebró. ¿Tuvo este incidente algo que ver con la quiebra? No lo sé, pero si Merv Griffin hubiera tenido la oportunidad de devolver el favor y "renegociar el trato" mediante su influencia en otra situación, estoy seguro de que lo habría hecho.

Si está ansioso por comenzar a trabajar, quizás tienda a apresurarse a negociar sin la suficiente preparación. Las negociaciones son una parte importante del proceso global de consultoría. Dedíqueles el tiempo necesario. Esto redundará en beneficios durante la ejecución del proyecto y mejorará la rentabilidad y la reputación de su negocio.

Ya completó la fase uno y tiene uno o más contratos. ¿Y ahora qué sigue? En el siguiente capítulo veremos diversas maneras de resolver algunos de los problemas de su cliente.

NOTAS

1 Robert J. Ringer, *Winning Through Intimidation* (Nueva York: Fawcett Books, 1979).

10

CÓMO RESOLVER FÁCILMENTE LOS PROBLEMAS DE SU CLIENTE

En este capítulo le enseñaré, paso por paso, un método lógico para resolver problemas, y le indicaré algunas técnicas psicológicas importantes para este fin. La metodología paso por paso no sólo ayuda a resolver problemas: también le organiza el proceso de pensamiento y provee un esquema para presentarle al cliente sus análisis, conclusiones y recomendaciones, tanto en un informe escrito como en una presentación formal en persona. Cubro cada paso detalladamente y luego le planteo un problema de muestra que usted podrá resolver por sí mismo, e incluyo formatos que le servirán de ayuda. Luego reviso la solución a este problema y analizo los resultados.

EL MÉTODO HARVARD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MEDIANTE ESTUDIOS DE CASO

La técnica que le voy a enseñar se suele conocer como el Método Harvard para solución de problemas mediante estudios de caso; en las esferas militares también se conoce como el *Staff Study Method.* Los abogados lo utilizan para analizar casos y los psicólogos lo emplean como herramienta para diagnosticar y tratar pacientes. Es un proceso estructurado, paso por paso, para considerar y analizar las diversas alternativas disponibles para resolver un problema y llegar a la mejor solución posible. Veamos los seis pasos de este método:

1. Definir el problema central.
2. Hacer una lista de los factores pertinentes.

3. Hacer una lista de los cursos de acción o soluciones alternativas, con las ventajas y desventajas de cada uno.
4. Examinar y analizar las alternativas.
5. Hacer una lista de conclusiones.
6. Hacer recomendaciones.

Definir el problema central

La definición del problema central en una situación particular es la tarea individual más difícil y más importante que afrontan los consultores en la solución de problemas. Si identifica correctamente el problema principal en una situación, podrá encontrar muchas maneras diferentes de resolverlo. Sin embargo, si identifica el problema equivocado, incluso una solución brillante no podrá corregir la situación. Lo mejor es que se tome todo el tiempo que necesite; cerciórese de que, en efecto, está abordando el problema central.

Uno de los principales errores que cometen los consultores novatos al definir el problema central es confundir los síntomas con el problema. Por ejemplo, unas utilidades bajas no son un problema central, sino un síntoma de algo más que sí es el problema central. Muchas veces, un caso tiene muchos problemas diferentes; de hecho, suele haber más de un problema. Siendo así, se debe ubicar el problema *principal* de la situación, el que es más importante que todos los demás y por consiguiente se puede considerar "central". Si encuentra más de un problema importante en una situación particular, debe abordarlos cada uno por separado.

Cuando haya identificado el problema central, escriba un borrador inicial que explique de qué se trata. Procure explicarlo de la manera más sencilla y breve posible; por lo general, lo mejor es sintetizar el problema central en una sola frase. Sin embargo, tenga en cuenta que incluso si ha dedicado algún tiempo a identificar el problema y a sintetizarlo de la manera más concisa posible, muchas veces tendrá que modificarlo después, a medida que avance en el análisis.

Además, debe tener cuidado de no plantear por escrito el problema como si fuera la solución, presumiendo que un curso de acción en particular es el correcto, antes de analizarlo siquiera. Recuerde también que su meta es desarrollar la mayor cantidad posible de cursos de acción diferentes. Trate de no plantear el problema de tal manera que sólo haya dos alternativas posibles. Por ejemplo, no pregunte: "¿Debe introducirse un nuevo producto?", porque eso sólo permite dos alternativas: sí o no. A veces hay situaciones en las cuales sólo es necesario analizar dos alternativas. Sin embargo, por lo general se puede replantear por escrito el problema, de manera que abra la posibilidad de más de dos cursos de acción.

En el planteamiento, incluya aspectos específicos importantes del problema. "¿Qué se debe hacer con respecto a la posibilidad de introducir un nuevo producto?" no es el mejor planteamiento del problema. Permite más de dos alternativas, pero omite aspectos específicos del problema que podrían ser importantes para los lectores de su informe que no estén tan familiarizados con el problema como usted o la persona que lo contrató.

Procure no alargar demasiado el planteamiento del problema por escrito incorporando diversos factores adicionales. Incluso si dichos factores son pertinentes, harán pesado y complejo el planteamiento y a los lectores les quedará difícil entenderlo.

Con estas advertencias en mente, comience a formular el planteamiento del problema. Redáctelo a manera de pregunta, comenzando con las palabras *quién, qué, cuándo, dónde, cómo* o *por qué*. También puede comenzar con un infinitivo, como "Determinar la mejor fuente para conseguir un préstamo de 10 000 dólares...".

Hacer una lista de los factores pertinentes

Observe que esta sección de la estructura menciona "factores pertinentes". Ambas palabras son importantes. El *pertinente* es crucial, porque aunque en cualquier situación habrá siempre bastantes factores

diferentes por considerar, debe determinar e incluir en la lista aquéllos que resultan pertinentes para el problema central que ya definió.

En este momento estará haciendo una lista de factores, no sólo de hechos. Puede incluir estimativos, cálculos, suposiciones e incluso conjeturas informadas, además de hechos. Desde luego, si uno de sus factores pertinentes no es un hecho, anótelo a manera de suposición, estimación, o lo que sea, para no correr el riesgo de confundir a alguien.

Hacer una lista de alternativas

En esta sección, debe hacer una lista de soluciones o cursos de acción que podrían servir para resolver el problema central. Luego deberá hacer una lista de las ventajas y desventajas que plantea cada uno. En esta fase, muchas veces es preciso retroceder y modificar el planteamiento del problema central. Tal vez se le ocurra una solución excelente, pero que no es la solución que se requiere para el problema central según lo planteó por escrito originalmente. Para incluir este curso de acción, tendrá que replantear el problema central, de modo que se ajuste a esta alternativa. Esto es importante: cada solución o curso de acción que incluya en la lista debe solucionar potencialmente el problema central según lo planteó.

Aunque desde el punto de vista teórico es posible tener una alternativa que sólo ofrezca ventajas y ninguna desventaja, lo más probable es que no sea así. Si se diera este caso, la solución sería evidente y este procedimiento para la resolución de problemas resultaría superfluo.

Examinar y analizar las alternativas

En esta cuarta sección, debe examinar y analizar concienzudamente todas las alternativas, teniendo en cuenta los factores pertinentes que incluyó en la lista. A medida que proceda, es posible que surjan factores pertinentes adicionales. Si eso sucede, retroceda y añádalos a su lista. Sin embargo, el propósito de esta sección debe ser siempre comparar y examinar en detalle la importancia relativa de las ventajas y desventajas de cada curso de acción. Por ejemplo, las desventajas de un curso de acción pueden carecer de importancia cuando se comparan con los factores pertinentes. Así mismo, una de las alternativas puede ofrecer ciertas ventajas muy importantes.

Al final de esta sección de examen y análisis, e incluso mientras hace el análisis, comienzan a evidenciarse ciertas conclusiones. Sin embargo, no incluya estas conclusiones en la sección de examen y análisis; resérvelas para la siguiente sección. De hecho, existe una prueba muy precisa de la claridad de su pensamiento hasta el momento: muéstrele el análisis completo que ha hecho hasta ahora a una persona que no esté muy familiarizada con el problema. Pídale que lea el problema central, los factores pertinentes que identificó, los cursos de acción alternativos con sus ventajas y desventajas, y finalmente el examen y análisis. Luego pregúntele cuáles son sus conclusiones. Si son idénticas a las suyas, significa que describió correctamente el examen y el análisis. Si las conclusiones son diferentes, significa que cometió un error, ya sea en la descripción del examen y el análisis, o en la lógica de sus conclusiones.

Hacer una lista de conclusiones

En esta sección, debe hacer una lista de las conclusiones a las cuales llegó como resultado del examen y el análisis. No agregue explicaciones; éstas pertenecen a la sección anterior. Tampoco incluya conclusiones basadas en información no relacionada con su análisis: sus conclusiones se deben basar exclusivamente en el examen y el análisis. Otro error que se suele cometer en esta sección es replantear los factores pertinentes a manera de conclusiones.

Hacer recomendaciones

En esta sección debe mencionar explícitamente los resultados de su análisis y las recomendaciones sobre lo que debe hacer su cliente para

solucionar el problema central que usted identificó y definió. Al igual que en la sección de conclusiones, no debe incluir información no relacionada o explicaciones; todas las explicaciones se incluyen en la sección de examen y análisis. Si presenta el informe verbalmente, su cliente podrá hacer preguntas aclaratorias; si es un informe escrito, su cliente podrá comunicarse con usted si requiere información adicional. Sin embargo, si hizo el análisis correctamente, no habrá necesidad de explicar las recomendaciones; sus razones serán obvias a partir del examen y el análisis que hizo.

Muchos consultores que están aprendiendo esta metodología preguntan sobre la diferencia entre conclusiones y recomendaciones. En una recomendación, está poniendo en juego su reputación. Dice de manera clara e inequívoca qué quiere que haga su cliente. Está aceptando la responsabilidad plena de las recomendaciones que hace. Las conclusiones se escriben como posibilidad: "Debería emprenderse un estudio de marketing". Las recomendaciones se escriben como imperativo: "Inicie un estudio de marketing". Si una de las conclusiones de su lista dice "se debería contratar un nuevo contador", la recomendación sería: "Contrate un nuevo contador".

El problema de Charles Benson: un estudio de caso

Ahora vamos a utilizar la metodología que acabamos de explicar en la solución de un problema. Suponga que el ingeniero en jefe de la compañía Zeus Engineering le pide un servicio de consultoría. Usted debe analizar el problema del ingeniero en jefe, definirlo explícitamente y, utilizando la metodología que se acaba de describir, hacerle recomendaciones. A continuación describo el problema e incluyo formatos que lo ayudarán a utilizar la estructura de solución de problemas para encontrar la solución, indico la solución y hago una crítica paso por paso. No lea la critica sino después de haber trabajado en el problema detalladamente. El tiempo que invierta ahora en aprender a utilizar y aplicar esta metodología de solución de problemas le reportará dividendos más adelante.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE CHARLES BENSON

Charles Benson, de treinta y cinco años, lleva siete años en su cargo de ingeniero de diseño en la empresa Zeus Engineering[1]. Es un empleado confiable, además de un ingeniero hábil e ingenioso. Como quiere ganar algún dinero adicional, decidió montar un negocio propio por las noches y los fines de semana. Sus productos son similares a los que fabrica y vende Zeus Engineering. El supervisor de Benson se enteró del negocio de su subordinado, pero durante varios meses no hizo nada, pues creyó que seguramente se trataba de algo pequeño y que Benson acabaría por cansarse de él. Sin embargo, una tarde el supervisor encontró a Benson utilizando el tiempo y el teléfono de la empresa para pedir materiales para su propio negocio. El supervisor lo reprendió en el acto y le advirtió que no le iban a tolerar esas cosas. También le dijo que iba a informar al ingeniero en jefe sobre el incidente. Al cabo de unos cuantos días, Benson recibió una nota del ingeniero en jefe en la cual le decía que tenía que renunciar a su negocio en el término de un mes, o renunciar a la compañía.

Un mes después, el supervisor de Benson le preguntó directamente qué decisión había tomado. Benson dijo que lo había pensado y había comentado el asunto con algunos amigos y con unos funcionarios de su sindicato, y que había decidido no renunciar ni a su negocio particular ni a su empleo. Explicó que era un buen empleado y que su negocio externo no interfería con el trabajo que realizaba para Zeus Engineering. La pequeña cantidad de negocios que hacía no podía perjudicar a la empresa y no estaba utilizando recursos de la compañía ni tratando de quitarle sus clientes. Por consiguiente, consideraba que lo que hiciera en su tiempo libre no era asunto de la empresa. El supervisor de Benson informó sobre la conversación al ingeniero en jefe.

Usted es el ingeniero en jefe. ¿Qué acción debe tomar?

Formato para solucionar el problema de Charles Benson

Problema central

______

______

______

______

Factores pertinentes [lista]

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______
6. ______
7. ______
8. ______
9. ______
10. ______
11. ______
12. ______
13. ______
14. ______
15. ______

Cursos de acción alternativos

1. ______

______

Ventajas

A. ______

B. ______

C. ______

Desventajas

A. ______

B. ______

C. ______

2. ______

______

Ventajas

A. ______

B. ______

C. ______

Desventajas

A. ______

B. ______

C. ______

3. ______

______

Ventajas

A. ______

B. ______

C. ______

Desventajas

A. ______

B. ______

C. ______

4. ______

______

Ventajas

A. ____________________
B. ____________________
C. ____________________

Desventajas

A. ____________________
B. ____________________
C. ____________________

5. ____________________
____

Ventajas

A. ____________________
B. ____________________
C. ____________________

Desventajas

A. ____________________
B. ____________________
C. ____________________

Examen/análisis

____
____
____
____
____
____
____

____
____
____
____
____
____
____
____

Conclusiones [Lista]

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________
6. ____________________
7. ____________________
8. ____________________
9. ____________________
10. ____________________

Recomendaciones [Lista]

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________
6. ____________________
7. ____________________
8. ____________________
9. ____________________
10. ____________________

SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE CHARLES BENSON

Problema central

Para comenzar, trate de detectar con precisión el problema central; es posible que tenga que hacer varios intentos. A continuación presento algunos problemas centrales alternativos, junto con las respectivas críticas:

1. *¿Se debe permitir a Charles Benson conservar su cargo en la empresa Zeus Engineering, o se lo debe despedir?* Esta manera de plantear el problema limita las soluciones a dos cursos de acción: dejarlo que se quede o despedirlo.
2. *¿Qué se debe hacer con Charles Benson?* Este planteamiento no incluye aspectos específicos del problema que son importantes si se va a presentar el análisis a un tercero.
3. *¿Qué política debe fijar Zeus Engineering con respecto a la posibilidad de que sus empleados funden negocios externos?* Éste quizás es un problema que se debe tratar, pero su solución no tiene en cuenta los aspectos específicos del caso de Benson, incluida la advertencia que le hicieron.
4. *¿Qué se debe hacer con respecto al negocio externo de Charles Benson, teniendo en cuenta el hecho de que se le advirtió que no lo podía tener, que el sindicato puede actuar y que ha sido un buen empleado y un excelente ingeniero?* Este planteamiento trata de incorporar todos los factores pertinentes, por lo cual resulta pesado y confuso para describir el problema central.
5. *¿Qué se debe hacer para mantener a Charles Benson en Zeus Engineering?* Este planteamiento supone un curso de acción alternativo como solución, antes de hacer el análisis.
6. *¿Cómo se debe actuar en relación con las actividades externas de Charles Benson?* Éste es un planteamiento sencillo y conciso del problema central, y probablemente es el mejor. En todo caso, lo utilizaremos para proseguir con nuestro análisis.

Factores pertinentes

Hechos

1. Antes de presentarse el problema, Charles Benson ha sido un excelente ingeniero y un empleado confiable.
2. Benson lleva siete años en la empresa.
3. Los productos que Benson fabrica son similares a los productos que fabrica Zeus Engineering.
4. El supervisor de Benson sabía sobre el negocio de éste, pero durante varios meses no hizo nada.
5. El supervisor de Benson lo vio dedicarse a su propio negocio en horas de trabajo y utilizar un teléfono de la empresa.
6. El ingeniero en jefe le pidió a Benson por escrito que dejara su negocio o renunciara a su trabajo en la compañía.
7. Benson dice que no piensa renunciar ni a su negocio ni a su trabajo en la compañía.

Suposiciones

1. Benson dice que habló con funcionarios del sindicato y que apoyarán su posición. Se presume que esto es cierto.
2. Benson dice que no está tratando de conseguir para sí clientes de la compañía. Se presume que esto es cierto.
3. El actual nivel de negocios de Benson probablemente no afecte a la empresa en el sentido de que se convierta en un competidor, ni su actual línea de producto competirá directamente con la línea de productos de Zeus Engineering.

4. Se presume que Benson ya no realiza actividades relacionadas con su negocio durante horas de trabajo y que su negocio externo no interfiere actualmente con su trabajo en Zeus.
5. Las políticas actuales de la empresa no prohíben específicamente que un empleado tenga un negocio externo, aunque hay leyes sobre conflicto de intereses, cláusulas de reserva y propiedad de ideas de la empresa resultantes del trabajo en ésta que inciden en los aspectos legales del problema.
6. Benson no es un empleado clave y si abandona la empresa esto no tendrá un impacto negativo importante en la compañía.

Cursos de acción alternativos

Alternativa 1. Despedir a Benson

Ventajas

1. Reforzará la disciplina, puesto que a Benson se le advirtió que debía renunciar a su negocio o renunciar a su cargo en la empresa.
2. Desanimará futuros intentos de los empleados de iniciar negocios externos.
3. Resolverá cualquier problema de conflicto de intereses que se derive de la naturaleza del negocio de Benson.

Desventajas

1. Podrían presentarse problemas con el sindicato, puesto que éste apoya la decisión de Benson.
2. Podría generar un problema de baja moral en la compañía, si los demás empleados creen que la empresa actuó injustamente.
3. Se perderá un excelente ingeniero y un empleado confiable en todos los demás aspectos.

Alternativa 2. Mantener a Benson en el cargo

Ventajas

1. Se evitarán problemas con el sindicato.
2. Se conservará a un ingeniero excelente y un empleado confiable en todos los demás aspectos.
3. Se evitará que los demás empleados crean que a Benson se le trató injustamente.

Desventajas

1. Podría causar un problema de disciplina, porque a Benson se le pidió que renunciara a su negocio o a su cargo en la empresa.
2. Podría terminar por generar un conflicto directo de intereses, debido a la naturaleza de los productos y los clientes.
3. Establecerá efectivamente una política empresarial a este respecto que quizás no resulte conveniente.
4. Alentará a otros empleados a iniciar negocios externos.

Alternativa 3. Relevar a Benson de su cargo en la empresa, pero contratarlo como consultor. (El mecanismo para relevarlo de su cargo debe ser que Benson renuncie.)

Ventajas

1. Puede evitar problemas con el sindicato.
2. Recompensará a Benson por su anterior desempeño como un excelente ingeniero y un empleado confiable en todos los demás aspectos.
3. Mantendrá la disciplina, porque a Benson se le advirtió que tenía que renunciar a su negocio o a su empleo en la compañía. Re-

solverá cualquier problema de conflicto de intereses que se derive de la naturaleza del negocio de Benson.

4. Evitará tener que fijar una política o un precedente con respecto a los negocios de los empleados.

Desventajas

1. Podría alentar a otros empleados a que se conviertan en consultores en vez de ocupar cargos en la empresa.
2. Podría fijar una política distinta: que a los empleados que inicien negocios propios se les contratará como consultores.
3. Puede no resolver el problema si Benson se niega a renunciar y a aceptar más bien una consultoría.

Examen/análisis

1. Este problema plantea varios asuntos importantes:
   A. El tema disciplinario y el hecho de que a Benson se le dijo que debía renunciar a su trabajo o terminar con su negocio.
   B. La importancia de un trato justo y su efecto potencial en otros empleados. Benson ha sido un "excelente ingeniero y un empleado confiable en todos los demás aspectos". Por el momento no existe ningún conflicto de intereses y no se cree que vaya a utilizar inapropiadamente el tiempo de la empresa.
   C. El asunto de la política empresarial. Si Benson conserva su puesto, tenderá a fijar una política y es posible que se aliente a otros empleados a iniciar también negocios propios.
   D. Una posible intervención del sindicato y una demanda legal.
2. Todos estos temas son importantes y se deben tener en cuenta al tomar la decisión. Por consiguiente:
   A. Se debe evitar despedir a Benson porque existe una fuerte posibilidad de que afecte la moral de los demás empleados

(quienes podrían considerar que fue un trato injusto de un empleado excelente y confiable que simplemente cometió un "error") y porque podría causar problemas con el sindicato y quizá propiciar una demanda legal.
   B. También se debe tratar de no mantener a Benson en su cargo, debido al efecto potencial que esto tendría en la disciplina y a que tendería a fijar una política y alentar a otros empleados a iniciar negocios propios.
   C. Relevar a Benson de su cargo como empleado pero contratar sus servicios como consultor es la única solución que no se vería negativamente afectada por las consideraciones principales.
3. Si Benson no acepta la solución de renunciar y convertirse en consultor de la empresa, se le debe despedir. En estas circunstancias, hay menos posibilidades de que el trato que se le dio se juzgue injusto. Aunque la empresa afronta el riesgo de tener problemas con el sindicato y de que le entablen una demanda, se mantendrá la disciplina, no se establecerá una política sobre negocios externos y no se alentará a otros empleados a que sigan el ejemplo de Benson.

Conclusiones

1. La mejor solución sería relevar a Benson de su cargo como empleado pero contratar sus servicios como consultor, teniendo en cuenta los problemas planteados.
2. Si Benson no renuncia a su cargo y acepta ser consultor, se lo debería despedir.
3. La solución de la consultoría se le debería presentar a Benson como la única solución justa para todos, y no como un castigo, para instarlo a que la acepte; sin embargo, debería hacerse de tal manera que los demás empleados se den cuenta de que los em-

pleados que renuncien o sean despedidos no serán automáticamente contratados como consultores.

4. Se debería establecer y divulgar lo más pronto posible una política con respecto a negocios particulares de los empleados.

Recomendaciones

1. Relevar a Benson de su cargo como empleado y contratarlo como consultor.
2. Si Benson no acepta esta solución, despedirlo de inmediato.
3. Establecer y divulgar lo más pronto posible una política con respecto a negocios particulares de los empleados.

TÉCNICAS PSICOLÓGICAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

La técnica lógica, paso por paso, para solucionar problemas es muy eficaz, pero se basa sobre todo en el uso de la mitad izquierda del cerebro. Como el cerebro humano tiene dos mitades, también vale la pena utilizar el lado derecho para resolver problemas, sobre todo porque ésa es la parte creativa. Además, el método paso por paso sólo utiliza la mente consciente, pero también se puede utilizar la mente inconsciente.

Algunos consultores evitan a toda costa el uso de técnicas psicológicas, pues consideran que son muy inciertas y tienen una orientación demasiado intuitiva. Estos mismos consultores se sorprenderían si les dijeran que ya han empleado varias de estas técnicas sin darse cuenta. ¿Alguna vez se ha despertado por la mañana con la solución a un problema que estaba rumiando? Esto se debe a que como su mente consciente no logró encontrar una solución, su mente subconsciente se hizo cargo del asunto mientras usted dormía. Cuando se despertó, le trasladó la solución a su mente consciente.

Muchas personas famosas y exitosas utilizan la mente subconsciente para resolver problemas importantes y reforzar la toma de decisiones. Cuando Thomas Edison tenía un problema que su mente consciente no era capaz de resolver, se encerraba en una habitación oscura y se recostaba. Impartía órdenes estrictas de que no lo molestaran hasta que se le ocurriera la solución.

Donald Trump, el constructor y hombre de negocios, cuenta de un caso en el cual su mente subconsciente estuvo rumiando un problema incluso después de que su mente consciente había tomado lo que finalmente demostró ser una decisión equivocada. "Se estaban preparando los documentos y de repente, una mañana me desperté sintiendo que algo no estaba bien". Así pues, haciendo caso a las conclusiones de su mente subconsciente, Trump cambió de idea. No invirtió en un proyecto que muchos expertos, así como su mente consciente, decían que era una sólida inversión. Varios meses después, la compañía en cuestión quebró. Todos los inversionistas perdieron su dinero[2].

Después de que su mente consciente ha recopilado y analizado todos los factores pertinentes en una situación, a veces su mente subconsciente toma una mejor decisión que la consciente. ¿Por qué sucede esto?

1. *Presión.* Es posible que su mente consciente esté sometida a presiones de tiempo, de un cliente exigente o de fechas límite. Su mente subconsciente no reconoce estas presiones.
2. *Distracciones.* Tal vez su mente consciente se deje distraer por problemas familiares o de negocios, ruidos o incluso la falta de sueño. Esto no le sucede a su mente subconsciente.
3. *Tiempo limitado.* La mayor parte de los consultores no tiene el tiempo suficiente para concentrarse en un solo problema todo el día, de manera continua. Su mente subconsciente tiene toda la noche para hacerlo, y trabajará sin esfuerzo en un problema que requiere una solución.

4. *Ideas falsas.* Por diversas razones, quizás su mente consciente esté influida por suposiciones falsas o datos imprecisos. Es posible que su mente subconsciente tenga mejores conocimientos.

Cómo ayudarle a su subconsciente a resolver sus problemas de consultoría

Si quiere utilizar su mente subconsciente para que lo ayude a solucionar un problema, primero aprenda todo lo que pueda acerca del problema. Al igual que haría si estuviera utilizando el método de estudio de casos de Harvard, reúna todos los factores pertinentes y dedique bastante tiempo a plantear el problema central. También puede reflexionar sobre las alternativas, conversar con otras personas y pedirles su opinión, y realizar investigaciones adicionales. Haga esto hasta que se sienta ligeramente abrumado.

Antes de irse a dormir, dedique entre media y una hora a pensar exclusivamente en el problema, a analizar la información y a reflexionar sobre posibles soluciones.

Váyase a dormir como de costumbre. No trate de forzar una solución al problema. Aunque la solución por lo general se le presenta en algún momento durante la mañana siguiente, podría surgir en la mitad de la noche. Si eso sucede, tenga a la mano un lápiz y un papel para anotar rápidamente la solución, así como cualquier otra percepción sobre el asunto.

A veces las respuestas llegan de maneras indirectas y extrañas. En 1846, cuando Elias Howe pugnaba por inventar la máquina de coser, se sintió perplejo. Howe había inventado una máquina que podía empujar y halar una aguja sobre una tela. El problema era el hilo. Como el hilo entraba por un ojo en la aguja del lado opuesto a la punta, toda la aguja tenía que traspasar la tela y devolverse a fin de dar una puntada. Eso era imposible. Howe no sabía qué hacer. Luego, durante varias noches seguidas, tuvo sueños idénticos; su mente subconsciente estaba tratando de decirle algo. En los sueños, se veía en una isla del Pacífico Sur en donde unos nativos armados con arpones danzaban alrededor de él. Pero los arpones eran muy extraños. Cada uno tenía un agujero conspicuo. Sólo al cabo de varios días comprendió Howe la solución a su problema: fabricar agujas para coser con agujeros para el hilo cerca de la punta y no en el lado opuesto.

Si quiere idear soluciones sobresalientes para los problemas de sus clientes, utilice tanto el lado derecho como el lado izquierdo del cerebro, y tanto su mente consciente como la subconsciente.

En el siguiente capítulo veremos cómo emprender la investigación necesaria para la solución de problemas.

NOTAS

1 Adaptado de "Theodore Thorburn Turner", un caso en *Principles of Management*, 4ª edición, George R. Terry (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1964), p. 222.

2 Donald J. Trump y Tony Schwartz, *The Art of the Deal* (Nueva York: Warner Books, 1987), pp. 27-28.

11

CÓMO INVESTIGAR UN PROYECTO DE CONSULTORÍA

La investigación es una parte importante de muchos tipos de consultoría. Ya sea que le interese averiguar la demanda que existe para un producto o servicio, descubrir qué quieren o no los consumidores o buscar fuentes de materias primas, productos o capital, tendrá que emprender una investigación. En este capítulo veremos cómo puede hacer esta investigación fácilmente y, en su mayor parte, a bajo costo. Saber cómo investigar es como cualquier otra cosa. Si uno no sabe cómo hacerlo, es todo un misterio. Parece no sólo complicado sino algo casi imposible de aprender, como pilotar un avión o realizar una cirugía. Pero para un piloto o un cirujano, que han sido entrenados para realizar estas tareas complejas, se vuelven un procedimiento casi rutinario. Lo mismo sucede con la investigación. Si nunca ha hecho una investigación, tal vez le parezca algo imposible. Pero cuando aprenda cómo se hace, verá que la mayor parte de la investigación que se requiere para fines de consultoría es muy sencilla. Por lo general, sólo si tiene que utilizar algunas de las técnicas de estadística más complejas tendrá que aprender algo un poco fuera de lo común... e incluso esas técnicas se pueden aprender en un curso nocturno o estudiando un libro.

DOS TIPOS BÁSICOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se puede dividir en dos tipos básicos: primaria y secundaria. La *investigación primaria* es aquélla en la cual se recopila la

información de primera mano. La *investigación secundaria* es información que alguien más ha investigado y publicado. Lo único que usted tiene que hacer es hallarla.

Por ejemplo, supongamos que le interesa averiguar sobre una empresa. Revise siempre primero las fuentes secundarias. Consiga un ejemplar del informe anual para los accionistas. Si la empresa es más o menos grande, es posible que tenga un departamento de relaciones públicas. Comuníquese con el departamento y pida información sobre la compañía, sus catálogos, datos sobre productos, etc. Ingrese al sitio web de la empresa. Todo esto es investigación secundaria. Si habla con clientes, proveedores o empleados de la compañía, eso ya sería investigación primaria.

Quizás haya escuchado hablar sobre el empresario Joe Cossman. Joe fue quien vendió más de un millón de granjas de hormigas y varios otros productos. Después de invertir una gran cantidad de tiempo y dinero en su primer negocio, que consistía en la exportación de jabón para lavadoras, descubrió que su proveedor había "desaparecido". Fue a la biblioteca pública de la ciudad de Nueva York y consultó varios libros, que aún se imprimen bajo el título *The Thomas Register of Manufacturers.* Allí encontró una lista de más de setenta fabricantes de jabón en los Estados Unidos. Eso es investigación secundaria. Luego llamó a cada uno de los fabricantes de la lista hasta que encontró uno que fabricaba y tenía en inventario jabón para lavadoras. Eso es investigación primaria. Este ejemplo no sólo ilustra la diferencia entre los dos tipos de investigación, sino que demuestra la importancia de realizar primero una investigación de fuentes secundarias. Existen dos razones por las cuales se debe hacer la investigación en ese orden:

1. La investigación secundaria es mucho menos costosa, porque ya alguien más la realizó. Es posible que encuentre la respuesta que busca en las fuentes secundarias, y en ese caso no tendrá que investigar fuentes primarias. Por ejemplo, si Joe hubiera encontrado una fuente que especificara cuáles fabricantes producían jabón para lavadoras (y lo tenían en sus inventarios), hubiera hecho tan sólo una llamada para pedirlo, en vez de las más de cincuenta que hizo.
2. Para una investigación de fuentes primarias más compleja, lo más sensato es averiguar todo lo posible sobre el tema antes de comenzar a invertir su valioso tiempo y sus recursos.

Por consiguiente, comenzaré el capítulo refiriéndome primero a la investigación secundaria, y luego veremos en detalle la investigación primaria.

FUENTES DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

1. *Cámaras de comercio.* Las cámaras de comercio tienen todo tipo de información demográfica que puede serle de gran utilidad, como niveles de ingresos de los hogares, planteles educativos y empresas, y además tamaños de mercado y volúmenes de ventas en su área geográfica.
2. *Asociaciones profesionales.* Las asociaciones profesionales o gremiales tienen datos biográficos y profesionales sobre sus miembros, así como información sobre sus industrias.
3. *Revistas y publicaciones especializadas.* Las revistas y publicaciones especializadas contienen artículos que describen compañías competitivas, productos, estrategias y mercados; con frecuencia, también hacen encuestas entre sus lectores sobre distintos temas.
4. *The Small Business Administration (SBA).* En los Estados Unidos, se fundó la SBA para ayudarles a las empresas pequeñas. Los estudios patrocinados por la SBA pueden ser de gran valor para alguien interesado en investigar el análisis situacional de un plan de marketing. La SBA también publica listas de datos estadísticos, mapas, análisis nacionales de mercado, directorios nacionales para fines de marketing, fuentes de referencias bibliográficas básicas,

información sobre diversos tipos de negocios (incluidos costos e inversiones promedio de las industrias) y factores que se deben tener en cuenta para ubicarse en un centro comercial. En su país puede(n) existir alguna(s) asociación(es) similar(es) que estimule(n) a la pequeña empresa.

5. *Bases de datos.* Las bases de datos son colecciones electrónicas de datos pertinentes recopilados a partir de revistas especializadas, periódicos y muchas otras fuentes de información públicas o privadas. Se accede a ellas por computador; para buscar en las bases de datos que ofrecen las compañías especializadas en este campo, se compra "tiempo de computador", aunque en algunas bases de datos se permite acceso gratuito.

6. *Estudios anteriores.* Los estudios de marketing anteriores a veces se ponen a disposición de empresas o individuos a quienes les interesen. Estos estudios pudieron haber costado 40 000 dólares o más cuando se hicieron consultando fuentes primarias. Por consiguiente, sus resultados se venden a un alto costo, aunque de hecho se está compartiendo el costo con otras empresas que también adquieren esos mismos resultados. No es raro que le pidan varios miles de dólares por un informe breve. Sin embargo, si la alternativa es emprender usted mismo la investigación de fuentes primarias, quizás sea más barato comprar el estudio.

7. *Publicaciones estadísticas.* En muchos países existen publicaciones anuales del gobierno, de entidades particulares o de revistas especializadas que contienen una gran cantidad de datos estadísticos detallados que cubren todo tipo de temas, desde salud hasta consumo de alimentos, población, finanzas de la educación pública, declaraciones de renta individuales, hipotecas, ciencia e ingeniería y viajes por carretera.

8. *Departamentos estatales de comercio o similares.* Si le interesa exportar, los gobiernos generalmente cuentan con numerosas fuentes de información, que incluyen montos exportados a otros países el año anterior, principales consumidores de ciertos productos e información detallada sobre cómo hacer negocios en otros países. En el directorio telefónico se encuentran las direcciones y teléfonos de las sucursales locales.

9. *El gobierno.* Por lo general, los gobiernos tienen muchas y variadas fuentes de información, en muchos casos gratuitas, que vale la pena averiguar.

10. *Internet.* Esta fuente relativamente nueva de información secundaria se examina en el capítulo 15.

La biblioteca

Por lo general, una biblioteca local es el mejor punto de partida para investigar fuentes secundarias. Primero, dígale al bibliotecario qué necesita. Muchas veces los bibliotecarios lo orientarán, ya sea indicándole directamente los documentos que necesita o mencionándole fuentes en donde podría encontrar lo que busca.

Luego, revise algunas fuentes generales, como una enciclopedia; encontrará información general sobre el tema que le interesa, además de fuentes de consulta adicionales, como listas de libros sobre ese tópico. Muchas veces una fuente no sólo le dará información adicional, sino que le indicará otras fuentes. Así se va construyendo un efecto de "pirámide", que se va levantando a medida que avanza su investigación.

PROYECTOS SENCILLOS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA: CÓMO PROCEDER

El tipo de investigación que emprenda sólo tendrá como límites su propia imaginación. Se pueden investigar muchas fuentes, incluso primarias, a un costo muy bajo, salvo en inversión de tiempo. A continua-

ción indico algunos ejemplos de investigación de marketing sencilla hecha por o para pequeñas empresas[1].

1. *Análisis de matrículas de automóviles.* En muchos países, las matrículas de los automóviles suministran información sobre el lugar de residencia de sus dueños. Por consiguiente, con sólo anotar los números de las matrículas de los vehículos estacionados en su área y ponerse en contacto con la entidad estatal pertinente, podrá hacer un cálculo de su área de negocios. El hecho de saber en dónde viven sus clientes le servirá de ayuda para hacerse publicidad o para adaptar su método de promocionar sus productos o servicios. Mediante este mismo método, puede averiguar quiénes son los clientes de sus competidores.
2. *Análisis de números telefónicos.* Los números telefónicos también le indican las áreas en donde reside la gente. Puede conseguir los números telefónicos de clientes de las facturas de ventas, las facturas de las tarjetas de crédito o los cheques. Como ya dije, el hecho de saber en dónde viven le dará una información valiosa sobre sus estilos de vida.
3. *Observar a la gente.* El solo hecho de observar a sus clientes le dirá mucho sobre ellos. ¿Cómo se visten? ¿Qué edad tienen? ¿Son solteros o casados? ¿Tienen hijos o no? Muchos comerciantes utilizan este método intuitivamente para hacerse a una idea de quiénes son sus clientes. Sin embargo, un procedimiento un poco más sistemático, como el registro de información en una hoja de conteo durante una semana, le dará una información mucho más precisa de una manera sencilla, fácil y sin costo. Es posible que le confirme lo que siempre ha creído, o tal vez cambie por completo su opinión sobre cuál es su cliente típico.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN MÁS COMPLEJOS: CÓMO PROCEDER

Parte de la investigación de fuentes primarias que quizás tenga que hacer sólo se puede realizar como parte de un proyecto más complejo. El método básico para emprender esta investigación es la encuesta, y ésta tiene cuatro variantes: en persona, por correo, por teléfono y por medio electrónico. Por lo general, las encuestas tienen que ver con investigaciones de mercado, pero las metodologías funcionan para todos los tipos de investigación.

Ahora veamos las ventajas y las desventajas de cada método. Cualquier tecnología plantea retos de muestreo, pero independientemente de la tecnología, persisten algunos aspectos básicos. Las muestras que dependen exclusivamente de una respuesta voluntaria casi siempre estarán sujetas a sesgos considerables. Las muestras que comienzan incluyendo a la población total de quienes usted quiere investigar y que tratan de obtener la cooperación de cada entrevistado potencial darán resultados más confiables.

Encuestas mediante entrevistas personales

La encuesta mediante entrevista personal es uno de los métodos más utilizados en marketing y en otros tipos de investigación primaria. Esto se debe sobre todo a su flexibilidad. De las tres variantes de encuestas más populares — por correo, por teléfono y personal —, éstas últimas son las que mejor retroalimentación tienen a través de la voz, las expresiones faciales y el lenguaje corporal. Se pueden utilizar muchos tipos de ayudas en las encuestas, como dibujos, problemas, diagramas y textos publicitarios. Además, la selección de los entrevistados puede ser mucho más precisa. Un estudio de marketing sobre preferencia de marcas de cerveza eliminó a individuos que en el momento del sondeo estaban embriagados. Sin una relación personal, cara a cara, habría sido más difícil hacer esta eliminación de los embriagados.

Además, debido a la relación que se establece cara a cara y a la renuencia de muchos entrevistados potenciales a rechazar una solicitud personal, la cantidad de rechazos es mucho menor en comparación con otras variantes de encuestas.

Sin embargo, las entrevistas cara a cara tienen algunos inconvenientes. La principal desventaja es el costo. Aunque el costo se puede minimizar si el investigador se ubica en un solo lugar o si se utiliza un número limitado de entrevistados para hacer una investigación exploratoria, el costo de este método será más alto que el de otros métodos de encuestas.

Encuestas por correo

Con el método de encuesta por correo, se prepara un solo cuestionario, se le sacan copias y se envían a una lista de entrevistados potenciales. Este método requiere muy poco tiempo para recopilar los resultados, y por eso es potencialmente económico. A cambio de los costos de imprimir el cuestionario, enviarlo por correo y suministrar un sobre estampillado para que se lo devuelvan, tendrá lista una encuesta completa. Pero, no obstante esta gran ventaja, las encuestas por correo también tienen inconvenientes. El más importante es la tasa de respuestas. Para un público general, la tasa de respuestas suele ser muy baja, a veces inferior al 15%.

Sin embargo, para obtener la tasa de respuesta más alta posible, facilite al máximo la acción de los entrevistados. Esto implica enviar un cuestionario relativamente corto, fácil de contestar, y un sobre estampillado con su dirección ya impresa, de manera que la persona sólo tenga que introducir el cuestionario contestado en el sobre y devolverlo. En una época se creyó que la personalización, como un sobre escrito a mano, elevaría la tasa de respuesta. Sin embargo, se ha descubierto que el uso de etiquetas escritas en computador no representa mayores pérdidas.

Otros factores que elevan la tasa de respuesta a las encuestas por correo son su longitud, el tema, el uso de recordatorios por correo y/o teléfono y el empleo de incentivos. Los recordatorios pueden tener un efecto enorme, pues en algunos casos duplican o hasta triplican las tasas de respuesta de las encuestas por correo. Se pueden ofrecer incentivos después de recibir el cuestionario completado, o se pueden incluir en el sobre mismo con la encuesta.

Un incentivo típico es el dinero. Una encuesta muy exitosa que hizo un investigador incluía un cuestionario que venía acompañado de un billete de dólar nuevo. En la carta de presentación se dijo que el billete era un pequeño obsequio como señal de gratitud por haber dedicado algún tiempo a responder la encuesta. El uso del billete resultó muy eficaz para incrementar la tasa de respuesta, debido al impacto psicológico que produjo. Por una parte, era muy difícil, si no imposible, botar el "obsequio". Por otra, quedarse con el billete sin responder la encuesta y no sentirse culpable también resultaba difícil.

Sin embargo, si piensa incluir algo de valor para elevar la tasa de respuesta, es posible que tenga que anunciarlo en el exterior del sobre. Una editorial de libros de texto quiso utilizar esta técnica para elevar la tasa de respuesta en una encuesta hecha a profesores. También se incluyó un billete de un dólar en todos los sobres, que iban marcados con el logotipo de la editorial. Infortunadamente, la editorial había estado utilizando un sobre similar para su literatura publicitaria. Los directivos no quedaron muy contentos con el investigador de marketing cuando se descubrió que casi todos los sobres habían sido arrojados a la basura sin abrir. (Esos resultados también indican algo sobre el material publicitario de esta empresa.)

Para poblaciones especiales, de las cuales existen buenas listas y es posible lograr bastante cooperación debido al interés intrínseco del tema, las encuestas por correo pueden ser muy exitosas.

Encuestas telefónicas

Las encuestas telefónicas combinan algunas de las ventajas y desventajas tanto de las encuestas por correo como de las encuestas mediante entrevistas personales. Al igual que las encuestas por correo, las encuestas telefónicas evitan gastos de viaje para hacer entrevistas y son más útiles cuando se quiere investigar áreas geográficas extensas. Son más flexibles que las encuestas por correo porque, con base en la retroalimentación verbal, los entrevistadores pueden hacer preguntas más detalladas o alentar a los entrevistados a que respondan las preguntas cuando dudan en hacerlo. Sin embargo, es más difícil establecer una buena relación que en las encuestas mediante entrevista cara a cara, porque el investigador no cuenta con la ventaja de lo que puede ver. Otros problemas que plantean las encuestas telefónicas son que hay que limitar los entrevistados a quienes tienen teléfono con el número registrado en el directorio, y que existe un sesgo de no respuestas debido a que el teléfono está ocupado, nadie contesta, o quien contesta se niega a responder, pues hay más rechazos que en las encuestas mediante entrevista personal.

Desde la Segunda Guerra Mundial, el medio más utilizado para hacer investigación de mercado y conseguir otros datos mediante encuestas es el teléfono. Existen dos razones básicas por las cuales se suelen usar las encuestas telefónicas:

- El porcentaje de hogares con teléfono, en la mayoría de los países, va en ascenso.
- El marcado incremento en los costos de las encuestas puerta a puerta debido a la menor disponibilidad de personas que contesten (el rápido aumento en el porcentaje de mujeres que trabajan significa que es muy dispendioso y costoso encontrar gente en las casas, incluso si la encuesta se hace por las noches o durante los fines de semana) se tradujo en gastos de viaje del entrevistador más costosos; las encuestas telefónicas reducen los costos de las entrevistas en cerca de la mitad.

Encuestas electrónicas

El uso generalizado de los computadores creó una nueva manera de llegarle a la población general y de manejar las encuestas, así como sucedió antes con la popularización del teléfono. En vista de los costos potencialmente favorables de las encuestas electrónicas, las interesantes posibilidades de la recolección de datos con base en el computador y la eficacia cada vez menor de las encuestas telefónicas, todo parece indicar que las encuestas electrónicas terminarán por reemplazar a las encuestas por teléfono como el método más utilizado en el siguiente cuarto de siglo.

Resulta muy tentador simplemente colocar un cuestionario en un sitio web y obtener información de quien quiera responder, pero eso sería tan sólo una versión tecnológicamente más compleja de una encuesta a voluntarios con sesgos potencialmente elevados. A menos que el sitio atraiga a la población que quiere incluir en su encuesta, no es una manera recomendable de proceder.

Existen dos maneras en que se pueden conseguir muestras razonablemente buenas mediante encuestas electrónicas:

1. *Directorios de correo electrónico.* Muchas empresas dedicadas a las ventas tienen directorios con el correo electrónico de sus clientes. Esto les permite enviar cuestionarios a una muestra en particular o publicar el cuestionario en un sitio web y utilizar el correo electrónico para pedirles a los clientes que visiten el sitio y lo contesten. Al igual que con las encuestas por correo, los seguimientos múltiples elevarán la tasa de respuesta. También se pueden "alquilar" listas de correos electrónicos de este tipo a intermediarios que se dedican a este oficio.

2. *Muestra de visitantes de un sitio web.* A los visitantes se les puede pedir que se registren cuando entren al sitio, y estos registros generan una lista para futuros fines de muestreo. También se puede remitir inmediatamente a los visitantes a un cuestionario.

SE PUEDE INVESTIGAR CUALQUIER COSA

La investigación es un tema muy amplio. Algunos consultores basan sus negocios exclusivamente en investigación. Entre éstos están las firmas de investigación de marketing, las especializadas en sondeos políticos, la televisión (por ejemplo Nielsen) e incluso los "buscadores". Éstos últimos basan su negocio en buscar todo tipo de cosas, desde capitales de riesgo hasta un comprador para varias toneladas de plástico de desecho o vías férreas recuperadas. Obviamente, se puede investigar cualquier cosa y encontrar la respuesta en algún sitio siempre y cuando que se pregunte a suficientes personas o se busque en bastantes sitios.

Ya estamos listos para examinar, en el capítulo 12, uno de los temas más importantes en la consultoría: la ética.

NOTAS

1 Muchas de estas ideas fueron sugeridas por J. Ford Laumer, Jr., James R. Hams y Hugh J. Guffey, Jr., profesores de marketing de la Universidad de Auburn, Alabama, en el folleto "Learning about Your Market", publicado por la U. S. Small Business Administration.

12

LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN LA CONSULTORÍA

o hace mucho hice un estudio en profundidad sobre el liderazgo, cuyos resultados publiqué luego en un libro[1]. Después de haber entrevistado a más de doscientos líderes de combates, incluidos sesenta generales y almirantes, detecté ocho principios que tendían a mencionarse una y otra vez. No se mencionaban, ni siquiera en cuanto a frecuencia, en un orden especial, salvo uno de ellos. Este principio era tan importante que muchas de las personas a quienes entrevisté me escribieron notas o cartas en las cuales explicaban lo que sentían al respecto. Este primer principio, o "ley universal de liderazgo", como la llamo, era mantener una integridad absoluta. La lista completa es:

1. Mantener una integridad absoluta.
2. Conocer su oficio.
3. Expresar sus expectativas.
4. Demostrar un compromiso poco común.
5. Esperar resultados positivos.
6. Preocuparse por su gente.
7. Colocar el deber por encima de sí mismo.
8. Estar en frente.

Cuando se trabaja como consultor, se desempeña un papel de liderazgo. Se está ayudando, entrenando e influyendo en otra persona para que mejore su situación. Usted es un líder. Por consiguiente, la ética, que está muy relacionada con la integridad, tiene que ser una de sus principales consideraciones.

La ética ejerce un fuerte impacto en todo lo que hacemos como consultores. En este capítulo se explica por qué es tan importante aplicar la ética en el negocio de la consultoría y se hacen algunas reflexiones sobre cómo practicar este oficio éticamente. Como veremos, la ética no es tan sólo cuestión de obedecer la ley, y los problemas éticos no siempre son sencillos.

LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS NO ES TAN CLARA

Si las cuestiones éticas se pudieran expresar claramente en blanco o negro, las decisiones sobre los comportamientos corporativos serían fáciles. Pero casi nunca es así. Mencionaré algunas situaciones en las cuales las decisiones sobre ética empresarial quizás no sean tan claras.

Ética vs. empleos: el caso Lockheed

Hace algunos años, se descubrió que unos ejecutivos de la firma Lockheed estaban sobornando a funcionarios japoneses a fin de que les adjudicaran contratos para vender sus aviones en Japón. Hoy en día se conoce como uno de los ejemplos más tristemente célebres de violación de leyes corporativas y falta de ética en los negocios.

Sin entrar en los aspectos legales de este caso, ¿qué fue lo que motivó a los ejecutivos de Lockheed a tomar la decisión de sobornar? Al fin y al cabo, el asunto no se limitaba a sobornos a cambio de beneficios personales. Los implicados eran altos ejecutivos. Es muy probable que también el orgullo y el impulso competitivo hayan influido en la decisión. Tal vez se les ofrecieron bonificaciones si obtenían los contratos. Sin embargo, cabe suponer que la situación financiera de los ejecutivos ya era de suyo bastante buena.

Si se hubieran perdido los contratos, se habrían perdido miles de empleos; no los empleos de los ejecutivos implicados, sino los de trabajadores y gerentes de menor rango. Con esto no intento sugerir que salvar empleos fue necesariamente la motivación para sobornar, pero

creo que lo más probable es que tampoco lo fue el beneficio personal. Si la ética se define como una serie de principios morales en favor del bien más amplio, entonces lo "malo" de los sobornos se tiene que sopesar contra cualquier bien que se derive de ellos. Si se hiciera esto, podría argumentarse que los sobornos se justificaban.

La ética en la investigación de marketing

La investigación de marketing puede ser completamente honesta y transparente. Sin embargo, este tipo de investigación muchas veces es competitiva, y eso plantea la oportunidad de incurrir en prácticas cuestionables. Les contaré sobre mi primera incursión en este campo.

Como nuevo gerente de investigación y desarrollo, recién ascendido, analicé la posible solución a uno de los problemas que afrontaba la empresa en la cual trabajaba. Dado que el negocio dependía bastante del gobierno, nuestra producción sufría altibajos constantes. Los pedidos del gobierno se hacían durante una época del año, y entonces trabajábamos a toda marcha, produciendo como locos para cumplir con los contratos. En otras épocas del año casi no teníamos pedidos y nuestros empleados no tenían nada que hacer. Las opciones en tales circunstancias suelen ser bastante limitadas. Podíamos tratar de fabricar productos para otros clientes, mantener a los empleados y pagarles aunque estuvieran ociosos, o despedir a la fuerza laboral todos los años. Ninguna de estas soluciones resultaba atractiva.

Como es obvio, si encontrábamos otro producto que pudiéramos fabricar en los momentos en que no teníamos pedidos del gobierno, el problema se solucionaría. Nuestra empresa producía artículos protectores en fibra de vidrio, como cascos para pilotos. También contemplamos la posibilidad de fabricar otro producto de fibra de vidrio, corazas para protección personal de militares y policías, pero casi no conocíamos este mercado. Para aprender más sobre él, decidimos contratar una firma de investigación de marketing, es decir, un consultor independiente. Solicitamos ofertas a varias de las principales firmas en nuestra

área. La empresa a la cual se le adjudicó la tarea presentó una excelente oferta y tenía muy buena reputación.

Sin embargo, un aspecto de la investigación me inquietaba. Como la información que necesitábamos incluía el tamaño total del mercado junto con los productos, las ventas y otra información reservada de la competencia, me pregunté cuánta de esta información se podría obtener. Según recuerdo, incluso le comenté a uno de los ejecutivos de la firma de investigación que no sabía cómo iban a conseguir esos datos, porque desde luego no podían simplemente llamar por teléfono a las empresas rivales y pedírselos.

Dos meses después de iniciado el trabajo de consultoría, me entregaron un informe final de varios centenares de páginas, y además un representante de la firma de investigación de marketing presentó personalmente los resultados. La información suministrada fue exacta, precisa y explícita. El informe contenía todos los datos requeridos sobre nuestros competidores potenciales, el tamaño del mercado, las ventas, y en algunos casos incluso las estrategias que pensaba utilizar la competencia en los años siguientes. Me asombró el nivel de detalle. Pregunté inocentemente dónde se podía obtener esa información. Me dijeron que la habían recopilado de una manera muy directa. El investigador simplemente había llamado al presidente de cada una de las firmas en este negocio y se había identificado falsamente como un estudiante que estaba haciendo un informe sobre indumentaria de protección personal, un campo bastante inusual. En casi todos los casos, el investigador había obtenido información completa de carácter muy competitivo y privado.

¿Cómo clasificaría esta técnica de investigación en una escala ética? ¿Cómo la clasificaría la mayor parte de los profesionales dedicados a la investigación de marketing? Veamos.

Washington Researchers es una firma de consultoría muy conocida que hace investigaciones sobre competitividad de compañías, productos y estrategias. También dicta seminarios en todo el país sobre cómo realizar diversos tipos de investigación sobre la competencia.

Hace algunos años tuve la suerte de asistir a uno de esos seminarios. Como parte del seminario, todos los asistentes respondían una encuesta sobre técnicas de recopilación de información empresarial. La encuesta se hizo originalmente porque los participantes le habían pedido a Washington Researchers un juicio sobre la ética de diversos métodos de recopilación de información empresarial. Washington Researchers decidió que los temas eran demasiado complejos y era imposible dar respuestas sencillas. Por consiguiente, decidió realizar esta encuesta como una simple medición de prácticas individuales y empresariales.

Este cuestionario pide la opinión de la persona consultada sobre varias técnicas o estrategias de investigación que se podrían utilizar para hacer investigación de marketing. En la figura 12-1 se resumen los resultados de más de quinientos investigadores profesionales de marketing, planificación y negocios que contestaron la encuesta en seminarios dictados en diferentes ciudades. Pero antes de ver los resultados (en la página 198), contestemos las preguntas de la encuesta.

Encuesta de Washington Researchers sobre técnicas de recopilación de información empresarial

En anteriores seminarios, los participantes le han pedido a Washington Researchers sus opiniones sobre la ética de la recopilación de información empresarial. Hay demasiados asuntos complejos como para dar respuestas fáciles, pero hemos decidido intentar una sencilla medición de prácticas individuales y empresariales. Para los fines de este cuestionario, *suponga que le han pedido que averigüe todo lo que pueda sobre las finanzas, los productos, las estrategias de marketing, etc. del competidor más cercano de su empresa.* A continuación se mencionan varias técnicas o estrategias de investigación. Por favor responda cada una indicando lo siguiente:

1. ¿Su empresa alentaría o aprobaría el uso de esta técnica?
2. Independientemente de las políticas de su empresa, ¿usted (personalmente) se siente bien utilizando la técnica?

3. ¿Cree que otras empresas en su industria utilizarían la técnica para tratar de averiguar información sobre su compañía?

Nota: Si no está empleado, responda la pregunta 1 en cada una de las secciones pensando en una empresa con la cual le gustaría trabajar.

Alternativas de estrategias de investigación

A. El investigador se hace pasar por un estudiante de posgrado que está haciendo su tesis. Le dice a la fuente que los teléfonos del dormitorio universitario siempre están ocupados, de modo que prefiere volverlo a llamar en vez de que lo llamen a él. De esta manera, se protege la identidad real del investigador.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

B. El investigador llama al vicepresidente a la hora de almuerzo con la esperanza de hablar con la secretaria, quien podría conocer alguna información pero seguramente no sospecharía tanto de los motivos del investigador.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

C. El investigador llama a los proveedores y distribuidores del competidor, y les dice que está haciendo un estudio sobre toda la industria. El investigador se hace pasar por representante de una firma de investigación privada y trabaja en su casa mientras dura el proyecto para proteger la identidad de la compañía.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

D. El representante del competidor va a ir a una universidad local para contratar empleados. El investigador se hace pasar por un estudiante que está buscando empleo a fin de enterarse de las prácticas de contratación y averiguar información general sobre el competidor.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

E. Al investigador se le pide que verifique rumores de que un competidor planea abrir una nueva planta en una pequeña ciudad sureña. El investigador se hace pasar por un agente de un fabricante que busca un sitio similar al que el competidor supuestamente necesitaría. El investigador utiliza esta cubierta para hacerse amigo de los representantes locales de la Cámara de Comercio, los periodistas, los agentes de finca raíz, etc.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

F. El investigador acorrala a un empleado del competidor en una convención nacional, y lo invita a un trago en el bar del hotel. Después de unos cuantos tragos, el investigador hace las preguntas delicadas.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

G. El investigador busca a una persona que trabaja con la competencia para que sirva de informante a la empresa del investigador.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica? Sí____ No____
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica? Sí____ No____
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica? Sí____ No____

Figura 12-1. Encuesta de Washington Researchers: resultados típicos

Porcentaje de respuestas afirmativas

Pregunta A	1. 39% 2. 46% 3. 86%	Pregunta E	1. 36% 2. 36% 3. 80%
Pregunta B	1. 63% 2. 65% 3. 86%	Pregunta F	1. 63% 2. 60% 3. 91%
Pregunta C	1. 41% 2. 47% 3. 88%	Pregunta G	1. 35% 2. 36% 3. 80%
Pregunta D	1. 33% 2. 38% 3. 71%		

Reproducción autorizada por Washington Researchers, Ltd., Washington, D.C.

Historia sobre la contratación de un ejecutivo

Dentro de la misma línea, quisiera relatar la siguiente historia sobre la contratación de ejecutivos. El buscador de ejecutivos (llamado también cazador de talentos) neófito afronta dos tareas. Una es hacer llamadas en frío a empresas, como se describió en el capítulo 2, a fin de conseguir lo que se conoce como órdenes de trabajo, es decir, la autorización para emprender una búsqueda. La otra tarea consiste en identificar candidatos que tengan las cualidades especificadas por las compañías, y reclutarlos para el cargo. Ambas partes de esta tarea plantean un reto.

Al buscador de ejecutivos novato al que se refiere mi historia le dijeron que hiciera llamadas en frío a una lista de clientes potenciales y consiguiera el máximo posible de órdenes de trabajo, y en seguida comenzara a buscar candidatos para los cargos. Desde luego, no todas las empresas a las cuales llamó necesitaban este tipo de servicios y

algunas de las personas con las que conversó no fueron muy amables. Una de las empresas a las cuales llamó el novato se llamaba Dynamic Petroleum, y su vicepresidente de ingeniería le respondió de una manera memorable. Empezó a vociferar y maldecir y le contestó a gritos al buscador de ejecutivos. Dijo que nunca trataba con buscadores de ejecutivos, que a nadie de la empresa se le permitía hablar con ellos, que él despediría de inmediato a cualquiera de sus ingenieros o incluso a su secretaria por hablar con ellos y que, si lo volvía a llamar, entablaría una demanda en su contra; dicho esto, colgó el teléfono. Semejante diatriba hizo sentir incómodo al neófito, quien estaba siendo observado por el presidente de la firma de consecución de personal ejecutivo. El presidente de la firma le dijo: "Le mostraré cómo se debe manejar este caso. Un tipo como ése no es un cliente; es la fuente de nuestro producto. Ésta es la gente en cuyas empresas conseguimos los ejecutivos".

El presidente telefoneó de inmediato a ese mismo vicepresidente en Dynamic Petroleum. Le dijo que era un estudiante universitario cuyo profesor le había pedido que se comunicara con uno de los ingenieros de petróleos de Dynamic, que se le había olvidado el nombre del ingeniero y que le daba miedo volver a llamar a su profesor. Durante la siguiente media hora, el vicepresidente de ingeniería le leyó los nombres de más de 150 ingenieros de petróleos de la empresa, indicando sus especialidades, antecedentes, años de experiencia y apariencia personal. Suministró una enorme cantidad de información de inteligencia, que luego utilizó el buscador de ejecutivos que lo había llamado inicialmente.

En una ocasión conté esta historia ante un grupo de unos cincuenta gerentes. Varios de ellos hicieron comentarios sobre la falta de ética del presidente de la firma de consecución de personal ejecutivo. Uno de los presentes también era presidente de una firma de éstas y elevó su voz de protesta: "Pero ése es el negocio. Así es como se hace. No se puede ser un buscador de ejecutivos si no se trabaja de esta manera".

De nuevo, no quiero que saque conclusiones sobre mi sentir personal con respecto a estos asuntos, ni de un lado ni del otro. Simplemente quiero que tenga en cuenta que por lo menos algunos buscadores de ejecutivos consideran que es una práctica corriente, si no ética.

Una visión japonesa del deber

Cuando yo era estudiante, Peter Drucker me contó la historia de una importante empresa japonesa que quería instalar una planta en los Estados Unidos. Después de averiguar en varios estados, se ubicó un lugar apropiado. La operación era tan importante que se organizó una ceremonia especial en la cual debían participar el gobernador, muchos altos funcionarios estatales y el director ejecutivo de la empresa en el Japón.

El director japonés hablaba inglés bastante bien; sin embargo, para cerciorarse de que todo lo que dijera se entendiera bien a pesar de su acento, la empresa contrató a una norteamericana de ascendencia japonesa para que tradujera el discurso al inglés.

Con dignidad y en un tono mesurado, el director japonés comenzó a hablar y dijo que para su compañía era un gran honor instalar una planta en ese estado en particular, lo cual beneficiaría no sólo a su empresa sino a los ciudadanos del estado. También se refirió a los beneficios que eso le reportaría a la economía local, y a la amistad entre japoneses y norteamericanos. Luego, con un gesto dirigido al gobernador y a otros funcionarios estatales, dijo: "Además, señor gobernador y señores funcionarios, quiero que sepan que conocemos nuestro deber. Cuando llegue el momento de que se retiren de sus honorables cargos, mi corporación no lo olvidará y les pagará por los esfuerzos que han desplegado en favor nuestro al darnos esta oportunidad".

La intérprete quedó horrorizada. De inmediato tomó la decisión de omitir estas palabras en su traducción al inglés. El director japonés, que entendía suficiente inglés como para darse cuenta de lo que había

hecho la intérprete pero no para entender la razón, prosiguió su discurso como si nada. Más tarde cuando estaban solos, el ejecutivo le preguntó a la intérprete: "¿Por qué no tradujo mi compromiso con el gobernador y los funcionarios? ¿Por qué omitió esta parte importante de mi discurso?" Sólo entonces se le pudo explicar, para asombro suyo, que lo que en Japón se considera ético, e incluso un deber, en los Estados Unidos se considera poco ético y corrupto.

LA ÉTICA Y LA LEY NO SON UNA MISMA COSA

Hace algunos años, cuando se estaban desarrollando las turbinas para aviones *jet*, General Electric, Westinghouse y Allis-Chalmers conformaron lo que técnicamente se podría considerar como un cartel. Los carteles, por supuesto, son ilegales de conformidad con las leyes antimonopólicas de los Estados Unidos, y éste en particular se declaró ilegal y se abandonó. Pero ahí viene mi punto. El resultado neto fue que cuando el cartel se desintegró, los precios se elevaron, con lo cual cayó la demanda y se perdieron muchísimos empleos, y esto llevó finalmente a Allis-Chalmers a la quiebra. De nuevo, surge en este caso una pregunta. Yo no recomiendo ni infringir la ley ni conformar carteles, pero ¿cuál fue la conducta más ética?

Un ejemplo aun más claro sería el de la Alemania nazi. De conformidad con las leyes nazis, se persiguió a los judíos. No podían practicar sus profesiones, no podían poseer tierra, no podían ser empleados por personas no judías y no podían estudiar en las universidades. Más adelante se les confinó en campos de concentración, se les obligó a trabajar como esclavos, se les hizo pasar hambre y se les mató. Era contrario a la ley ayudar a los judíos. Si uno ayudaba a algún judío, tenía que infringir la ley y lo enviaban a la cárcel o algo peor. ¿Quienes infringieron la ley y terminaron encarcelados se comportaron de una manera no ética?

PROBLEMAS TÍPICOS DE ÉTICA EN EL CAMPO DE LA CONSULTORÍA

En la práctica de la consultoría, tarde o temprano tendrá que afrontar interrogantes de tipo ético. Por fortuna, algunos de ellos se pueden anticipar. Considere el siguiente ejemplo extraído de mis propios seminarios y cursos sobre consultoría. Por lo general no existe una solución sencilla, aunque algunas cuestiones son más fáciles de resolver que otras.

1. *El cliente ya conoce la solución que quiere para un problema.* Esto suele ocurrir cuando un cliente necesita que un tercero ajeno a la empresa confirme información que ya conoce. Por ejemplo, puede tener que afrontar una situación como la que describí en el capítulo 1. Supongamos que una división de una empresa ya efectuó un estudio interno muy concienzudo que sugiere que la división debe incursionar en tal o cual negocio. Sin embargo, como fue la división misma la que efectuó el estudio, suscita ciertas sospechas. Es posible que la alta gerencia quiera que un consultor realice un estudio independiente. Quizás esa división de la compañía contrate sus servicios, pero el cliente le deja muy en claro cuál es la respuesta que quiere que le dé. ¿Aceptaría usted un proyecto de consultoría en esas condiciones o no?

   Algunos consultores dicen que eso no tiene importancia. A uno le están pagando por efectuar el estudio, incluso si ya se sabe la respuesta. Si el cliente deja muy en claro al comienzo que lo que espera es una respuesta afirmativa, por eso va a pagar y eso es lo que obtendrá. Otros consultores dicen que harían el estudio y presentarían los resultados que se deriven del análisis, sean cuales fueren. Si el cliente insiste en una respuesta afirmativa y no acepta ninguna otra cosa (por lo general esta insistencia no es explícita sino muy sutil), dicen que se negarían a hacer el estudio.

   Hay muchos factores por considerar. Es difícil eludir la necesidad de dinero y posibles contratos adicionales de ese cliente más adelante. Pero no existe una respuesta correcta. Tendrá que tomar esa decisión usted mismo, y mi único consejo es reflexionar sobre las alternativas desde ya, porque lo más seguro es que tenga que afrontar esta situación tarde o temprano.

2. *El cliente quiere que omita información en su informe escrito.* Esto por lo general ocurre cuando usted ha incluido en su informe información que su cliente cree que lo perjudicará ante otros, ya sea dentro o fuera de la compañía. Después de revisar su informe en su versión preliminar, es posible que le pida que suprima cierta información. Algunos consultores asumen la posición de que ellos son quienes deciden cómo manejar el asunto con base en la relevancia que tenga en relación con el tema central. Si la información no es pertinente, la excluirían. De lo contrario, se negarían a hacerlo. Sin embargo, otros consultores creen que como el cliente está pagando por el informe y como "el cliente siempre tiene la razón", si quiere que se omita cierta información, eso harían. Otros defienden férreamente su profesionalismo y se niegan a cambiar siquiera una coma. El cliente paga el dinero y asume los riesgos.

3. *El cliente quiere información privada que usted conoció cuando era empleado de otra empresa.* Esta situación se suele presentar cuando uno inicia su negocio de consultoría. Un antiguo competidor lo llama de inmediato para contratar sus servicios. Sin embargo, muy pronto usted se da cuenta de que lo quiere contratar no tanto por lo que sabe hacer sino por lo que sabe acerca de su antiguo empleador. Esta situación también se puede presentar cuando un cliente potencial se da cuenta de que usted ha hecho un trabajo de consultoría para un competidor.

   Si es evidente que lo único que quiere el cliente potencial es conseguir información reservada, casi todos los consultores rechazan la propuesta. A menos que usted sea un espía industrial

profesional — lo cual, a propósito, es ilegal, además de poco ético—, si un cliente lo contrata para conseguir información que usted conoció mientras trabajaba para un competidor, creerá que también le revelará información confidencial suya a otro cliente futuro. Por consiguiente, lo más probable es que no lo vuelva a contratar para otros asuntos.

Si un competidor lo quiere contratar para que realice un trabajo similar al que hizo como consultor para otra compañía, puede ser una práctica completamente aceptable. "Supe de la excelente labor que realizó para la empresa ABC; quisiéramos que haga algo similar para nosotros", podría decirle. Una respuesta completamente ética sería decirle a su cliente potencial algo como esto: "Me complacería mucho trabajar con usted si la empresa ABC me lo autoriza. No creo que estaría divulgando sus secretos si realizo un trabajo similar para usted. Sin embargo, como las dos firmas son competencia, preferiría contar con esa autorización. ¿Le parece bien?"

A veces surge el interrogante de quién es el dueño de la información o los datos privados que usted consigue o desarrolla como consultor. Por lo general, se trata más de un asunto legal que ético. Muchas empresas, y también el gobierno de los Estados Unidos, están muy conscientes de este tema. Es posible que su contrato especifique que su cliente es dueño de toda la información que se derive de su trabajo, a menos que usted lo negocie de una manera distinta. Cualquier cosa que desarrolle como parte de un proyecto de consultoría que considere propia podría ser impugnada en una corte en el futuro. Por consiguiente, si cree que algo que se derive de un proyecto de consultoría le podría ser útil en el futuro, es mejor acordar qué le pertenece a quién desde el comienzo. En algunos tipos de información, quizás esto no sea un problema. Es demasiado difícil probar que ciertas técnicas o metodologías que usted desarrolló se derivaron de un

proyecto específico o de muchos. Sin embargo, algunos resultados de investigaciones de marketing efectuadas para una compañía, o información sobre una empresa, claramente pertenecen a la empresa para la cual se desarrolló el proyecto. Sin embargo, en cualquier caso es mejor que conste en el contrato. Así sabrá a qué atenerse desde el comienzo. A muchas compañías no les importa quién es el dueño de los métodos o las técnicas de consultoría. Sin embargo creen, y con razón, que la información recogida mediante estas técnicas, por la cual pagaron un precio, les pertenece a ellas.

4. *El cliente quiere que usted le mienta a su jefe.* Este caso por lo general se da cuando un gerente de más bajo nivel quiere que usted le mienta a un gerente de mayor rango, o cuando el presidente de una empresa quiere que le mienta a la junta directiva o a alguna persona ajena a la compañía. Algunos consultores dicen que todo depende de la mentira. Quizás acepten decir una "mentira piadosa" para proteger los sentimientos de alguien. Otros no lo harían bajo ninguna circunstancia. Supongamos que está realizando un proyecto para la vicepresidenta de una compañía cuya propietaria es la presidenta, y que como parte del trabajo tiene que analizar la eficiencia y la efectividad de todos los gerentes subordinados a la vicepresidenta, uno de los cuales es el hijo de la presidenta. Usted conceptúa que el hijo es un ejecutivo muy mediocre. Cuando la vicepresidenta lee el informe, dice algo como esto: "Sucede que la presidenta de nuestra empresa sufre del corazón. Si usted dice que su hijo es un ejecutivo mediocre, se angustiaría mucho y podría darle un infarto. ¿Por qué no le baja un poco el tono a su afirmación y dice más bien que ese ejecutivo no se adecúa a su cargo actual?" Muchos consultores considerarían que se trata de una "mentira piadosa" y aceptarían. Otros insistirían en que el ejecutivo es muy mediocre y en que eso justamente es lo que van a decir en el informe, haya infarto o no.

Otras mentiras son mucho más cuestionables, tanto por los motivos que las inspiran como por las consecuencias que podrían tener en los empleados de la empresa, el bienestar de la misma o incluso el público en general. Algunos dirían que el hecho de aceptar o no decir una mentira dependería del efecto que causaría dicha mentira. Otros dicen simplemente que no aceptarían mentir bajo ninguna circunstancia.

5. *Usted es un buscador de personal ejecutivo y un alto funcionario de la empresa de un cliente quiere que lo proponga a él.* Esta situación demuestra una vez más que lo que podría considerarse ético en ciertas circunstancias resulta completamente inmoral en otras. Es muy poco ético que cualquier buscador de ejecutivos acepte esta oferta. Bajo ninguna circunstancia se puede reclutar a alguien de la empresa de un cliente, y ningún buscador de personal ético siquiera lo consideraría. Incluso si un ejecutivo de la compañía de un cliente quiere que usted lo reclute, primero debe pedir la aprobación del respectivo jefe. Otra posibilidad sería referir a la persona a otra firma de consecución de ejecutivos.

   Sin embargo, surge una duda: ¿durante cuánto tiempo después de realizar una búsqueda para una compañía se considera cliente dicha firma? Pocas personas considerarían como cliente a una empresa cuando han transcurrido cinco años sin que se hayan contratado nuevos proyectos. Si el período es menor, usted tendrá que tomar sus propias decisiones. Muchos buscadores de personal ejecutivo dicen que el cliente deja de serlo tres años después de realizado el trabajo.

6. *El cliente quiere que usted facture un monto mayor o menor que el real.* Esto no sólo tiene que ver con la ética, sino también con la ley. Puede tener la más absoluta seguridad de que la oficina de impuestos no miraría con benevolencia semejante petición. Pero además de las posibles connotaciones legales, también es una mentira. ¿Usted mentiría o no mentiría?

Todos estos problemas se presentan con frecuencia, además de otros muchos que afrontará como consultor. En cualquier caso que se le presente, sólo usted podrá decidir qué curso de acción seguir. Algunas prácticas que por lo demás son poco éticas muchas veces se consideran éticas en virtud de la naturaleza del trabajo realizado. Entre estos casos probablemente se incluirían la investigación de marketing y las situaciones de búsqueda de personal ejecutivo que se mencionaron anteriormente y que se consideran aceptables en sus profesiones pero muy poco éticas si las realiza cualquier otra persona. La única analogía que se me ocurre es la del espionaje de guerra. Al soldado profesional se le prohíbe espiar. El espionaje es ilegal. Una persona a quien se atrape espiando podría terminar colgada. Sin embargo, en un espía seguramente el espionaje se consideraría un comportamiento ético.

Hace más de veinte años, a un joven teniente de la fuerza aérea de los Estados Unidos un superior le ordenó que falsificara un informe para que el resultado de un ataque aéreo simulado apareciera mejor de lo que en realidad había sido. El teniente tuvo que afrontar un serio dilema moral y ético; parecía como si su carrera futura en la fuerza aérea dependiera de una mentira flagrante. Pese a que le ejercieron una presión considerable, el teniente resistió y se negó a mentir. La amenaza de una acción punitiva en su contra nunca se materializó y pudo desarrollar una carrera sobresaliente hasta cuando dejó la fuerza aérea. En la actualidad este teniente tiene grandes responsabilidades por fuera del gobierno que no tienen mucho que ver con los aviones. Según él, el éxito que ha tenido en actividades completamente diferentes se debe en gran parte a ese momento en el que tomó conciencia de quién era y de cómo quería vivir su vida.

Las cuestiones éticas casi nunca son sencillas o fáciles de resolver. Muchas veces no se trata tanto de mentir, engañar o robar, sino de hacer lo que resulte mejor o lo que cause menos daño. Sea cual fuere su decisión, lo importante es que pueda seguir sintiendo respeto por usted mismo en el futuro. De lo contrario, no valdrá nada para sus clientes ni para usted.

EL CÓDIGO DE ÉTICA DEL INSTITUTO DE CONSULTORES GERENCIALES

El Instituto de Consultores Gerenciales de los Estados Unidos (Institute of Management Consultants, IMC) es una asociación profesional nacional sin ánimo de lucro fundada en 1968 con el fin de establecer normas de profesionalismo para la consultoría gerencial. Quizás le interese conocer el código de ética del IMC. Los miembros del IMC se comprometen *por escrito* a cumplir el código de ética del instituto. Esto implica que el miembro asume voluntariamente una disciplina propia que trasciende los requerimientos legales. Las principales disposiciones del código exigen que los miembros de IMC y sus consultores gerenciales certificados (CMC) hagan lo siguiente[2]:

- Protejan la información confidencial.
- Den consejos imparciales e independientes.
- Acepten únicamente los proyectos que están capacitados para desarrollar.
- Definan de antemano con el cliente los honorarios profesionales.
- Desarrollen soluciones realistas y prácticas para los problemas de los clientes.

El código también incluye disposiciones relativas a los clientes, los proyectos y la profesión de consultoría.

Clientes

- Atenderemos a nuestros clientes con integridad, competencia y objetividad.
- Mantendremos confidenciales la información del cliente y los archivos de los proyectos de los clientes, y sólo utilizaremos la información privada del cliente si éste lo autoriza.
- No sacaremos provecho de información confidencial del cliente ni para nosotros ni para nuestras firmas.

- No permitiremos conflictos de intereses que le den una ventaja competitiva a un cliente debido al uso por parte nuestra de información confidencial de otro cliente que es competidor directo sin la autorización de dicho competidor.

Proyectos

- Sólo aceptaremos proyectos para los cuales estemos calificados por nuestra experiencia y competencia.
- Asignaremos personal a los proyectos de los clientes de acuerdo con su experiencia, sus conocimientos y su pericia.
- Reconoceremos de inmediato cualquier influencia sobre nuestra objetividad hacia nuestros clientes y ofreceremos retirarnos de un proyecto de consultoría si nuestra objetividad o nuestra integridad se ve afectada.

Honorarios

- Definiremos de antemano y de manera independiente honorarios y gastos razonables, legítimos y de acuerdo con los servicios que prestemos y la responsabilidad que aceptemos.
- Informaremos a nuestros clientes de antemano sobre cualquier retribución o comisión que recibamos por equipos, suministros o servicios que recomendemos a nuestros clientes.

Profesión

- Respetaremos los derechos de propiedad intelectual de nuestros clientes, de otras firmas de consultoría y de consultores independientes, y no utilizaremos información o metodologías de propiedad de otros sin su autorización.
- No haremos publicidad a nuestros servicios de una manera engañosa y no haremos quedar mal la profesión de consultoría, las firmas de consultoría o los consultores independientes.
- Informaremos sobre cualquier violación de este código de ética

Es difícil realizar el trabajo ciñéndose a normas éticas estrictas, pero vale la pena. Cuando uno se respeta a sí mismo, otros también lo respetarán. Unos estándares éticos altos y una integridad a toda prueba no sólo son los principios correctos: también descubrirá que mantenerlos es un buen negocio.

NOTAS

[1] William A. Cohen, *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership* (Marietta, Ga.: Longstreet Press, 1998).

[2] Tomado del sitio web del Institute of Management Consultants, www.imcusa.org, 30 de julio de 1999.

13

LA ELABORACIÓN DE PRESENTACIONES PROFESIONALES

l éxito de un proyecto de consultoría depende no sólo de que se realice de una manera profesional, sino de su habilidad para presentarle al cliente los resultados de su trabajo. La presentación de su informe es crucial. Sin embargo, una encuesta de presidentes de compañías reveló que un mayor número de ellos sentía más temor de hablar en público y hacer presentaciones que de morir. En este capítulo me referiré a las habilidades y técnicas que se requieren para hacer presentaciones, y le enseñaré los cinco principios clave para que su presentación sea todo un éxito.

OBJETIVOS DE LAS PRESENTACIONES

Cuando se hace una presentación, se quiere informar al cliente sobre los resultados del proyecto, hacerle recomendaciones que lo beneficiarán y confirmar que se hizo un buen trabajo para que así vuelva a contratar sus servicios en el futuro. Cada uno de estos objetivos es importante a su manera.

Si no dedica el tiempo suficiente a dar un fundamento a sus recomendaciones y explicar todo lo sucedido durante la ejecución del proyecto, es menos probable que su cliente acepte sus recomendaciones. El cliente quiere saber cómo llegó a las conclusiones que llevaron a esas recomendaciones, y por qué utilizó una metodología en particular y no otras. Si tuvo problemas, el cliente también querrá saber cuáles fueron y cómo los afrontó. ¿Tuvo que hacer algunas suposiciones por-

que no pudo obtener cierta información? Es importante que le diga a su cliente cuáles fueron esas suposiciones. Si hubo cambios con relación al contrato original, pese a que ya se había dado la aprobación previa, debe explicarlos, tanto para recordarle a su cliente cuáles fueron como para informar a otros.

La calidad de su trabajo, la información que suministre y la utilidad de las recomendaciones de acción son la esencia del trabajo de consultoría. A usted le pagan por resultados. Si no hay resultados, el proyecto no le reportará beneficios al cliente, así sea un estudio de caso interesante.

También es importante ratificar que hizo un buen trabajo, para que vuelvan a contratar sus servicios en el futuro. Si realizó un buen trabajo, merece que se lo reconozcan. Esto sólo lo obtendrá si convence a su cliente mediante la presentación de su informe. Si la hace correctamente, su cliente quedará satisfecho con el trabajo de consultoría y a usted lo volverán a contratar; además, lo recomendarán a otros clientes que también querrán contratar sus exitosos servicios.

CINCO COMPONENTES CLAVE PARA UNA PRESENTACIÓN EXITOSA

Toda presentación exitosa tiene cinco componentes esenciales, que son: (1) profesionalismo; (2) entusiasmo; (3) organización; (4) práctica; y (5) ayudas visuales.

Veamos cada uno de ellos.

Profesionalismo

El profesionalismo debe ser evidente en su presentación. Podrá manifestarlo en la ropa que lleve y en su apariencia personal, en la calidad de las ayudas visuales, en la manera de comportarse, en su preparación y en el contenido.

Si el día de la presentación llega con un traje o un vestido arrugado o con ropa inapropiada para la ocasión, no lo percibirán como un profesional.

Si las ayudas visuales contienen errores tipográficos o gramaticales, o si la letra es descuidada, tampoco lo percibirán como un profesional.

Si la manera en que se comporta durante la presentación da la impresión de inseguridad, o de que está a la defensiva, o de que no conoce el tema, no lo percibirán como un profesional.

Si le falla la presentación debido a una obvia falta de preparación, tampoco en ese caso lo percibirán como un profesional.

Pero si su presentación es clara y organizada, si funciona como un reloj y usted está preparado para contestar todas las preguntas que le hagan, si su apariencia está acorde con su desempeño... entonces su profesionalismo será obvio.

Entusiasmo

El entusiasmo es crucial. Sea como fuere, denote entusiasmo. Si no se muestra entusiasta con lo que hizo, le garantizo que su cliente tampoco se sentirá entusiasmado. En mi opinión, el entusiasmo es el secreto más importante en una buena presentación.

¿Qué debe hacer si en verdad no siente entusiasmo? En primer lugar, me es muy difícil creer que puede llegar a ser un buen consultor si *no* siente entusiasmo por lo que hace. Pero si por alguna razón no se siente entusiasmado con un proyecto en particular, sólo tiene una opción: *simule*. Cuando hablo en público sobre la necesidad imperiosa del entusiasmo en una presentación, siempre menciono la historia del general George S. Patton, Jr., uno de los militares más sobresalientes de la Segunda Guerra Mundial. Ganó batallas *y además* les salvó la vida a sus hombres motivándolos para que dieran lo mejor de sí. Y esto lo logró convirtiéndose en un actor consumado.

He leído los diarios publicados de Patton, que se remontan a principios del siglo XX, cuando era cadete en la academia de West Point.

En la Primera Guerra Mundial, cuando tenía apenas veintitantos años, fue coronel al mando del primer cuerpo de tanques del ejército de los Estados Unidos. Patton le escribía regularmente a su esposa, Bea. Estas cartas se publicaron junto con los diarios. En una de las cartas, Patton dice: "Todos los días practico ante el espejo cómo verme malvado". Patton lo llamaba su "cara de guerra". ¿Se lo pueden imaginar? ¿A un curtido coronel del ejército estadounidense practicando cómo verse malvado frente a un espejo? Pero Patton hacía esto por una razón. Sabía que su habilidad para motivar a sus hombres, a veces bromeando y a veces intimidándolos, ganaría batallas y salvaría vidas. Por eso se obligó a convertirse en un gran actor.

Si Patton podía actuar para salvar vidas y ganar batallas, entonces usted y yo podemos actuar, y actuar con entusiasmo, para hacer una exitosa presentación como consultores. Recuerde que tiene que hacerlo. No es una opción. Lo repito: *es el secreto más importante para tener éxito en una presentación.* Tiene que sentir entusiasmo, y tiene que demostrarles ese entusiasmo a sus clientes. Le prometo que el entusiasmo, así sea forzado, se manifestará, y le ayudará a hacer una presentación exitosa.

Organización

No puede simplemente ponerse de pie y hablar sin haber pensado de antemano qué va a decir. Inclusive un fabuloso orador acostumbrado a improvisar no podría hacer buenas presentaciones de consultoría de esa manera. Si lo intenta, sin duda se le quedarán por puertas algunos datos y su presentación no será tan clara y lógica como debería ser. Si le hacen preguntas ocasionadas por esta falta de claridad, sentirá una presión cada vez mayor y sus dificultades se acentuarán.

Si organiza bien su presentación con antelación, se evitará muchos problemas cuando esté haciéndola formalmente ante su cliente. Por fortuna ya tiene los ingredientes de la presentación, gracias al trabajo de los capítulos anteriores, incluidos el contenido del

contrato, la propuesta e incluso la entrevista inicial. Así pues, puede organizar los datos del proyecto y presentárselos al cliente de una manera clara y lógica utilizando este esquema:

1. Antecedentes del proyecto de consultoría y el problema que requiere solución.
2. Declaración de los objetivos del proyecto.
3. Metodologías utilizadas para realizar el trabajo, junto con metodologías alternativas y las razones por las cuales se rechazaron.
4. Problemas que se enfrentaron durante la ejecución del proyecto y cómo se solucionaron.
5. Resultados o conclusiones derivadas del proyecto.
6. Recomendaciones específicas para el cliente sobre qué debe hacer como resultado del trabajo que usted realizó, sin excluir trabajo adicional que usted o alguien más debe realizar en el futuro.

Muchas veces podrá incorporar la metodología para solución de problemas que se explica en el capítulo 10. Esto es especialmente útil cuando presente su análisis de soluciones alternativas a un problema, que llevará de una manera lógica a sus recomendaciones.

Práctica

La práctica no significa que tiene que leer su informe en voz alta ni memorizar algo. De hecho, es mejor que no lo haga. Si lee, la presentación parecerá aburrida y acartonada. No sonará natural. Lo mismo sucede con la memorización. Incluso si aprende fácilmente datos de memoria, no recomiendo que utilice esta habilidad en una presentación de consultoría. En primer lugar, el tiempo que emplee en memorizar datos se invertirá mejor en organizar la presentación. En segundo lugar, siempre existe la posibilidad de que, debido a la presión de la situación, su planeación del tiempo y su memoria se alteren por una pregunta que se hizo abruptamente o por una discusión iniciada por el cliente.

Yo aprendí esta lección de la manera difícil. Siendo un joven oficial de la fuerza aérea que piloteaba aviones B-52 desde la base de Altus, Oklahoma, me interesaba sobremanera la navegación aérea. En una ocasión, la Asociación de Profesores de Matemáticas y Ciencias de Texas le preguntó al comandante de mi escuadrón si podía enviar a alguien a su reunión anual en Wichita Falls, Texas, para que hablara durante cerca de una hora sobre un tema de interés para los miembros. El comandante me preguntó si quería ir, y como yo estaba esperando alguna oportunidad para investigar sobre navegación espacial, acepté de inmediato. Con base en las notas que llevaba coleccionando en los últimos meses, escribí una excelente presentación de una hora (por lo menos yo pensaba que era excelente y sí debió haber sido por lo menos razonablemente buena porque más tarde la publicó una revista de circulación nacional). También me dieron la oportunidad de preparar unas diapositivas artísticas de 35mm. Creí que ése era el mejor soporte posible. Infortunadamente, cometí un error. Me aprendí de memoria cada una de las palabras de esa presentación de una hora. ¡Hasta sabía dónde hacer las pausas en las comas!

Cuando llegó el momento, viajé a Wichita Falls y, vestido con mi uniforme, vi frente a mí a casi trescientos profesores de matemáticas y ciencias. Yo había estudiado la secundaria en esa misma ciudad, y el hecho de ver a tantos profesores mirándome tuvo un efecto inmediato en mí. Olvidé partes de la presentación, me ofusqué y finalmente tuve que leerla palabra por palabra. ¡Qué fracaso! Pero aprendí una lección valiosa y desde entonces nunca he aprendido nada de memoria, pese a que con frecuencia me invitan distintas organizaciones como orador invitado. No cometa este error. No se aprenda nada de memoria y no lea nada.

Si no lee y no memoriza, ¿cómo se supone que debe hacer la presentación? Es fácil. Tan pronto haya organizado su material, puede utilizar tarjetas de 7,5 × 12,5 centímetros o ayudas visuales que lo asistan al hablar sobre cada punto. Podría tener una tarjeta que diga "antecedentes del proyecto de consultoría y el problema". Así, simplemente tendría que mirar a su público y hablarle sobre los antecedentes. Si hay datos estadísticos importantes que no quiere olvidar, podría incluirlos en otras tarjetas en orden secuencial. También debe anotar otras ideas importantes en tarjetas secuenciales. Pero no debe escribir más de una frase en cada tarjeta. La idea no es leer lo que está escrito en la tarjeta sino más bien hablar sobre esa frase. Si utiliza ayudas visuales, éstas podrían mostrar la frase clave o los datos estadísticos para recordarle qué quiere decir en ese preciso momento.

Controlar el tiempo

Como parte del ensayo, es supremamente importante controlar el tiempo que tiene disponible para la presentación. Si su cliente quiere una presentación de una hora, haga una presentación de una hora. Si su cliente prefiere treinta minutos, prepárela de manera que le ocupe los treinta minutos. Por ningún motivo alargue la presentación, a menos que se lo soliciten expresamente. Hacerlo es un desastre. Le contaré tres historias que ilustran este punto.

En una ocasión, trabajé con una importante empresa aeroespacial que estaba licitando en un contrato multimillonario para el gobierno. En una de las revisiones finales, los representantes del gobierno visitaron nuestra organización para que nuestros ingenieros les hicieran una sesión informativa de cuatro horas. Los ingenieros no se dieron cuenta de que el tiempo pasaba y se extendieron bastante más allá del tiempo que había solicitado el cliente. Pese a las señales frenéticas que les enviaban los empleados de la compañía, terminaron su presentación más de una hora y media después de lo acordado. Los clientes se quedaron la hora y media extra sin quejarse, pero muchos de ellos perdieron sus vuelos de regreso. Y aunque no me atrevería a decir que ésta fue la única razón por la cual se perdió un contrato importante, sin duda el hecho de haber irritado al cliente en ese momento crítico no ayudó.

Hace algunos años, participé en un comité de búsqueda para encontrar un nuevo profesor para nuestro departamento en la universi-

dad. El procedimiento en la academia es un poco diferente del de la industria, y en muchos casos el departamento completo tiene que votar por el profesor y aceptarlo antes de que la universidad pueda hacer una oferta. Por lo general, un candidato para el cuerpo docente no sólo debe entrevistarse con muchos miembros del departamento, sino también debe hacer una presentación formal ante todos los miembros reunidos.

En esta ocasión se le pidió al candidato, que acababa de obtener su doctorado, que hiciera una presentación de veinte minutos sobre la investigación de su disertación. Era necesario establecer un límite de tiempo porque muchos de los participantes tenían que asistir a otras reuniones. El candidato era egresado de una excelente universidad, y antes de su visita la mayor parte de los miembros del departamento estaba decidida a votar por contratarlo a él, únicamente con base en sus antecedentes y su experiencia.

Durante la visita, las entrevistas individuales parecían estar marchando bastante bien. La presentación ante el grupo era el obstáculo final antes de que el departamento votara por su contratación. Comenzó su presentación. Transcurrieron cinco minutos. Diez minutos. Quince minutos. Veinte minutos y nada que terminaba. La presentación siguió. Todos los asistentes se veían inquietos, pues ya estaban retrasados para otras reuniones. La gente se fue saliendo, una a una. Finalmente, al cabo de cuarenta y cinco minutos el candidato terminó su exposición. Ya entonces el cuerpo docente, que antes tenía una actitud favorable, no se mostraba tan complacido. Finalmente se votó para que lo contrataran, pero durante un solo año. De hecho, pasaron dos años antes de que le asignaran el cargo permanente que le hubieran dado de inmediato antes de su presentación. No es exageración decir que el hecho de no haber controlado el tiempo, es decir, los veinticinco minutos adicionales que se tomó, le significó perder dos años de ascensos, remuneración y otros beneficios.

En la Universidad Industrial de las Fuerzas Armadas, en 1989, vi cómo un curso excelente terminó mal porque el profesor no logró

que los estudiantes controlaran el tiempo de las presentaciones que debían hacer. El resultado fue falta de atención y problemas con el transporte de los asistentes debido al retraso, y el profesor mismo recibió una evaluación deficiente por el curso.

No subestime nunca el control del tiempo: es un asunto muy importante.

La secuencia de práctica

Ésta es la secuencia de práctica que suelo seguir: en primer lugar, anoto el tiempo disponible y hago un esbozo de la presentación utilizando la estructura de organización que se indicó anteriormente en este capítulo. Escribo esta información en tarjetas de 7,5 × 12,5 centímetros. Luego repaso la presentación una vez, utilizando las tarjetas. En este repaso, modifico las tarjetas, agrego datos si se requieren y suprimo o cambio otros si no se ajustan bien a la presentación. Llevo cuidadosamente el control del tiempo mientras me hago esta presentación a mí mismo y efectúo los ajustes necesarios incluyendo o eliminando material, de modo que mi presentación sea unos cuantos minutos menos larga que el tiempo que me asignaron. Esto es importante pues muchas veces la presentación no se desarrolla exactamente como se planeó, y por eso es conveniente dejar un pequeño margen.

Si hay varios presentadores, insisto en que practiquemos juntos. Algunos consultores simplemente dividen el tiempo disponible y preparan presentaciones independientes, pero según mi experiencia este tipo de presentaciones no funciona muy bien cuando se hace ante el cliente. Además, muchas veces uno o más de los presentadores excede el tiempo que le asignaron, y la presentación total dura mucho más de lo anticipado.

Primero practico de una manera muy informal, quizás en una habitación yo solo, o quizás en torno a una mesa con los otros presentadores. Esto lo hago varias veces, hasta que quedo satisfecho con la estructura general y el tiempo. Ahora también sé qué ayudas visuales necesitaré, y puedo mandarlas hacer.

El ensayo formal de la presentación

El ensayo formal de la presentación se hace como si fuera real. De hecho, siempre insisto en hacerlo frente a alguien que me pueda dar retroalimentación. Por lo general esta persona es mi esposa, pero también puede ser un colega o alguien que no tenga que ver con la presentación en sí. Debe presentársela a un tercero que no forme parte del equipo de presentación.

La demostración en vivo

Si es preciso hacer alguna demostración como parte de la presentación, insisto en que se ensaye. Esto es esencial para cerciorarse de que se ajusta al tiempo disponible y de que los resultados sean los previstos. Descubrirá que en las presentaciones cualquier cosa que puede salir mal, saldrá mal. Por consiguiente, debe anticipar y eliminar cualquier problema potencial antes de que se presente.

Le daré un ejemplo de cuán importante es esto. En una ocasión, asistí a la reunión anual de la Asociación de Equipos de Vuelo y Supervivencia, una organización de personal industrial, militar y civil de aerolíneas especializado en desarrollar y fabricar equipos de supervivencia para pilotos. Un gerente de proyecto de la armada hizo una presentación muy interesante sobre una pieza de equipo muy importante que había desarrollado.

Los pilotos de la Marina afrontan problemas especiales, porque vuelan sobre el mar. Si el piloto tiene que abandonar la aeronave, cae al agua. Debe subirse a una pequeña balsa salvavidas al tiempo que carga con el peso de equipos de supervivencia, botas y casco. Esto es difícil, incluso en un mar en calma, pero resulta casi imposible si el paracaídas sigue atado al cuerpo del piloto, porque incluso el viento más ligero puede causar problemas. Si el paracaídas abierto se llena de agua, puede arrastrar al piloto hasta el fondo del mar. Por consiguiente, el procedimiento apropiado es utilizar un dispositivo de liberación rápida en el arnés, para que el aviador se deshaga del paracaídas tan pronto sus

difícil juzgar la altura sobre una superficie plana como el océano, y es aun más complicado si está oscuro y se está bajo presión en una situación de emergencia. Por esto, algunos pilotos que creen que están a punto de tocar el agua en realidad están a más de 30 metros de altura. Desde luego, no se recomienda deshacerse del paracaídas a esa altura. La solución de la Armada era muy innovadora, y también eficaz. Una pequeña carga explosiva, o petardo, en el arnés del paracaídas separa a éste de aquél tan pronto se entra en contacto con el agua, pues el agua completa un contacto eléctrico. Así, cuando el aviador se sumerge en el agua, el paracaídas se desprende automáticamente.

Seguramente estará pensando: "Eso está muy bien si se trata del agua del océano, pero ¿qué sucede si el piloto tiene que arrojarse al aire en medio de un aguacero? ¿Será que el aparato explosivo se moja y el aviador se queda sin su paracaídas a miles de metros de altura?" La Armada anticipó este problema, pues el dispositivo sólo funcionaba en agua de mar, que tiene un alto contenido salino.

El gerente de proyecto de la Armada explicó todo esto y cautivó el interés de los asistentes, hasta que llegó a la parte más dramática de la presentación. Se puso un paracaídas. Aunque no podía sumergirse de cuerpo entero, tenía dos alambres que conectaban con el petardo y un vaso de agua salada sobre una mesa al frente. Describió con términos muy vívidos lo que iba a suceder. Tomaría los dos alambres y los introduciría en el agua de mar. Según nos dijo, íbamos a ver un destello y a escuchar una explosión fuerte y el paracaídas se desprendería instantáneamente del arnés.

Los asistentes aguardábamos con gran expectativa; varias personas incluso se taparon los oídos. El presentador, con el paracaídas firmemente aferrado al cuerpo y consciente de que todos lo miraban con atención, tomó los dos alambres y los introdujo en el agua salina. No pasó nada. Primero se escucharon unas cuantas risitas y luego hubo carcajadas abiertas. El presentador, que por lo demás había hecho una presentación perfecta, se quitó el arnés y descubrió que alguien había olvidado reemplazar la batería eléctrica.

Desde luego, todos sabíamos que en un vuelo real el personal de mantenimiento hubiera revisado todo varias veces, y también el piloto se habría fijado antes de abordar el avión. Sin embargo, la dramática conclusión de la presentación quedó arruinada por el incidente.

Le diré la lección que aprendí ese día: si va a hacer una demostración en vivo, ensáyela primero antes. No presuma que las cosas van a funcionar tal como las planeó. Como parte del ensayo de su presentación, practique la demostración.

Ayudas visuales

Las ayudas visuales también son esenciales para una buena presentación. Básicamente existen seis opciones: (1) papelógrafos; (2) transparencias con retroproyector; (3) diapositivas de 35 mm; (4) material impreso para distribuir; (5) pizarras; y (6) presentaciones en computador.

Papelógrafos

Los papelógrafos constan de unas hojas de gran tamaño aseguradas en la parte superior de un tablero, que se van pasando a medida que se utilizan. La principal ventaja de los papelógrafos es que no requieren ningún tipo de proyector. Sin embargo, debido a su tamaño, a veces son difíciles de transportar. Además, dependiendo de la cantidad de público, es posible que la letra que utilice no sea lo bastante grande para que todos la puedan leer.

Transparencias con retroproyector

Las transparencias se utilizan con un retroproyector. Las transparencias en sí por lo general tienen un área de visión de aproximadamente 21 × 27 cm. Hoy en día se pueden hacer transparencias instantáneamente con la impresora del computador o con una fotocopiadora. Si no posee ni una ni otra, muchos almacenes de implementos de oficina, impresores y a veces hoteles tienen facilidades para hacerlo. Es

maravilloso, porque cuando no se contaba con esta tecnología, era preciso contratar a un artista gráfico para que hiciera las transparencias, y había que hacerlo con suficiente antelación para corregir los errores tipográficos que invariablemente se cometían. Además, estas transparencias eran bastante costosas. En la actualidad es muy fácil hacerlas y son mucho más baratas.

Las transparencias en sí son fáciles de cargar. No son tan pequeñas como las diapositivas de 35 mm, pero son más sencillas de utilizar que éstas, y mucho más fáciles de transportar que los papelógrafos. Yo suelo guardarlas en sobres plásticos transparentes, que tienen agujeros para poderlos archivar en una pasta de argollas. Esto ayuda a protegerlas, lo cual es importante, porque de todos modos tienen un costo.

Diapositivas de 35 mm

Las diapositivas se pueden transportar muy fácilmente. Sin embargo, para usarlas es preciso contar con un proyector que puede ser costoso. Como sucede a veces con las transparencias, las diapositivas exigen un tiempo adicional de preparación, por lo general una semana más o menos. En algunos tipos de presentaciones y en las presentaciones de multimedia en donde se van a utilizar fotografías de alta calidad, éste es el método que se recomienda. Sin embargo, yo trato de evitar el uso de diapositivas. De alguna manera los duendes siempre se las arreglan para desordenar la bandeja y colocarlas al revés, y es molesto volverlas a colocar bien mientras los asistentes esperan.

Material impreso para repartir

El material impreso se puede mecanografiar en una hoja de papel y fotocopiarse a muy bajo costo por página. Se puede utilizar en grupos pequeños o grandes, y la inversión dependerá del número que se piensa entregar. Este material lo puede hacer usted mismo y es posible prepararlo rápidamente, ambos factores importantes.

Si se trata de un grupo pequeño, es bastante fácil llevar el material impreso consigo. Sin embargo, si el grupo es numeroso y se piensa

entregar bastante material impreso, esta ayuda visual se vuelve incómoda y costosa. Por fortuna, si el grupo ante el cual va a hacer la presentación es bastante grande, muchas veces el cliente le ofrecerá encargarse de la reproducción del material. Hace poco, un cliente me pidió que le diera mi presentación en un disquete de computador. Yo no era el único consultor, y el cliente quería reproducir todo el material en un CD-ROM para repartírselo a los participantes.

Una desventaja adicional del material impreso es que los asistentes muchas veces tienden a leerlo antes de que usted se refiera al tema en cuestión; si hay algún punto dramático en el cual quiera poner énfasis, el hecho de que el público lo haya leído primero podría dañar el efecto.

Pizarras

Yo utilizo pizarras negras tradicionales, pero pueden ser verdes o de cualquier otro color. Además, están las pizarras blancas en las cuales se puede escribir con marcadores de colores borrables. Me parecen ideales, pues evitan los chirridos de la tiza y el polvo que queda en las manos y la ropa.

Sin embargo, las ventajas y desventajas de todos los tipos de pizarras en las que se escribe durante las presentaciones de consultoría en grupo son idénticas. Una de las ventajas es la flexibilidad. Hasta el momento en que se escribe algo en la pizarra, no se está revelando nada. Incluso después de usar la pizarra es muy fácil hacer cambios de inmediato. Además de la flexibilidad, otra ventaja es la organización del tiempo. No tiene que escribir nada sino en el instante mismo en que lo necesite. Otra ventaja es el costo. Una presentación en pizarra no cuesta nada, a menos que tenga que comprar la pizarra. Además, siempre y cuando que tenga una tiza o un marcador y algo con qué borrar, nada puede fallar, como sí es posible con los dispositivos electrónicos.

¿Cuáles son las desventajas? No se puede reproducir una presentación en pizarra como se reproducen las transparencias o las diapositivas

de 35 mm. Además, si debe escribir muchas cosas, ¿qué hace el público mientras usted termina?

En una ocasión inicié una presentación mientras mi socio escribía una gran cantidad de información en una pizarra. ¡Qué distracción! Es algo que no recomiendo. Además, si no escribe con claridad, su presentación no parecerá muy profesional.

Presentaciones en computador

Las presentaciones en computador con sonido, movimiento y todo tipo de dispositivos de multimedia son muy factibles y no cuestan mucho. El programa más popular es, quizás, el PowerPoint de Microsoft, aunque existen otros. Si su cliente tiene el computador y el proyector, en teoría lo único que necesita es llevar un disco. Además, como no tiene que hacer transparencias, ahorrará dinero. Por otra parte, con el programa de computador puede producir material impreso para repartir. ¿Le parece demasiado bueno para ser verdad? Pues bien, como sucede con todos los métodos, también éste tiene algunos inconvenientes.

El mayor problema que se me ha presentado es el hecho de depender del computador y el programa de un tercero para utilizar el disco de uno. Calculo que, en promedio, el 50% de las veces se presenta alguna incompatibilidad y el disco no funciona. No mencionaré las razones, pues son muchas y muy variadas. Simplemente advierto que ésa ha sido mi experiencia.

Hace un par de años yo era mayor general de reserva de la fuerza aérea y trabajaba en un proyecto directamente para el jefe del estado mayor de esa arma. Parte de mi trabajo consistía en viajar a distintos lugares del país y hacer una presentación extensa sobre la carrera de piloto en la fuerza aérea. Me asignaron a dos de los mejores mayores en servicio activo para que me ayudaran: el mayor Craig Smyser y la mayor Dorilynn Gimondo. Entre los tres desarrollamos una excelente presentación, que ellos introdujeron en PowerPoint. Con base en mi experiencia del 50% de fallas, también hicimos transparencias para uti-

lizar con retroproyector. Visitamos cuatro bases en el país. El disco funcionó bien en dos de las cuatro.

Una amiga mía soluciona de antemano este problema llevando siempre consigo su propio computador y su propio proyector. A mí eso me parece un gran fastidio. Mi amiga no hacía transparencias como respaldo. De hecho, me acusó de ser un completo "neandertal" porque me gusta usarlas. Pero hace un par de meses sus equipos se refundieron mientras estaba de viaje. Ya adivinarán quién tuvo que hacer imágenes con la sombra de sus manos. No sé si todavía viaja con sus propios equipos, pero sí sé que ahora también lleva transparencias como respaldo.

El otro inconveniente que plantea este sistema es que se corre el riesgo de dejarse seducir por la variedad de sonidos y movimientos simpáticos con que se puede adornar la presentación. Esto tiende a convertirse más bien en una demostración de las posibilidades del sistema, o en un espectáculo de luz y sonido que distrae a los asistentes de la información que usted quiere transmitir.

¿Cuál es la conclusión? Las presentaciones de computador son maravillosas, pero no piense que le van a resolver todos sus problemas porque no lo harán.

Sea cual fuere la opción que escoja en materia de ayudas visuales, no olvide los siguientes puntos:

1. *Utilice un tipo grande de letra.* Debe ser lo suficientemente grande para que se lea bien. Si es difícil leer sus ayudas visuales, más vale no utilizarlas.

2. *Manténgalas sencillas.* No incluya demasiada información en una sola diapositiva, transparencia, gráfica o página de un material impreso. La información sólo debe consistir en claves que le recuerden sus puntos principales y les refuercen a los oyentes dichos puntos. Las explicaciones completas, los datos, las cifras y otros tipos de información se pueden incluir a manera de anexo de su informe escrito. Si incluye demasiada información en un solo dispositivo visual, lo único que logrará será confundir a su público.

3. *Prevea suficiente tiempo de entrega.* Si bien los materiales impresos para repartir se pueden cambiar con relativa facilidad, los textos en papelógrafos, las transparencias y las diapositivas muchas veces exigen más tiempo para modificarlos. Procure tenerlos listos un par de días antes de la presentación. Muchas veces se cometen errores tipográficos que se tienen que corregir. Incluso un tonto error de ortografía siembra dudas en la mente del cliente: *Si este consultor cometió ese error y no se dio cuenta, ¿dónde más se habrá equivocado?*

SUPERAR EL TEMOR A HABLAR EN PÚBLICO

Todo gran presentador se siente un poco nervioso cuando va a hacer una presentación. Si no se sintiera un poco nervioso significa que su actitud es de indiferencia, y la presentación resultaría aburrida. Por consiguiente, está bien sentir un ligero temor. Sin embargo, no querrá sentirse tan nervioso que no pueda hacer una presentación tranquila, que transmita fuerza y que motive.

Para sobreponerme al temor de hablar en público, hago dos cosas: primero que todo, como dije anteriormente, ensayo la presentación formalmente por lo menos dos veces ante personas que no están familiarizadas con ella, con el propósito de recibir retroalimentación y críticas. Estas críticas muchas veces ponen de relieve puntos confusos de los cuales yo no me había percatado y me permiten refinar mi presentación.

Lo segundo que hago es algo que se llama *visualización creativa.* Un buen día me enteré de esta técnica, y como me pareció un poco rara, durante muchos años la mantuve en reserva. Luego, hace unos veinte años, leí un artículo sobre ella en *The Wall Street Journal.* Un psicólogo especializado en desempeño, Charles Garfield, había descubierto una

de las razones por las cuales algunas personas lograban tener desempeños superiores. Se trataba del truco de la representación mental, algo que los grandes atletas llevaban practicando desde hacía mucho tiempo. Los ejecutivos destacados visualizaban cada uno de los aspectos de lo que sería una presentación exitosa, como en una especie de fantasía deliberada. Por el contrario, Garfield decía que los ejecutivos corrientes organizaban sus datos pero no sus psiquis. Por consiguiente, mi visualización creativa recibió la bendición oficial de un psicólogo experto en desempeño y de *The Wall Street Journal*.

Créame cuando le digo que la técnica es sencilla. A mí me gusta practicarla la noche anterior a mi presentación, antes de dormirme. Me recuesto sin hacer nada; repaso toda la presentación, no de memoria sino representándola mentalmente de comienzo a fin, desde el instante en que ingreso al salón hasta que la concluyo. Visualizo todo lo que sucede, desde cuando me pongo de pie y saludo de mano, hasta cuando describo los antecedentes y los objetivos del proyecto, los métodos que utilicé y las razones por las cuales opté por ellos, los problemas que se presentaron y cómo los resolví, las conclusiones y las recomendaciones para el cliente. Incluso visualizo las preguntas que podrían hacerme y las respuestas que doy, con firmeza y acierto. Visualizo las sonrisas de los asistentes, consciente de haber hecho una excelente presentación y de que todos, en especial el cliente que me contrató, están satisfechos por el buen trabajo que hice. No lo hago una sola vez; repito el episodio de visualización una y otra vez. Esto no exige mayor esfuerzo, porque se puede visualizar una presentación de una hora en unos pocos segundos.

En mi opinión, esta técnica de visualización creativa ofrece varias ventajas importantes. Ante todo, cuando uno hace la presentación real ya no le parece nueva, porque la ha repetido docenas de veces. Esto calma el temor de hablar en público. En segundo lugar, creo que el hecho de visualizar mi presentación de una manera positiva, como un éxito, me hace sentir que voy a triunfar. Creo que mi presentación va a ser exitosa, y por consiguiente lo será. Pienso que el público se mostrará receptivo, y así será. Confío en mi habilidad para responder preguntas porque ya me he visto a mí mismo haciéndolo.

En los muchos años en que he utilizado esta técnica de visualización creativa, nunca me ha fallado. Le recomiendo firmemente que la ensaye. Le sorprenderán los resultados.

Sé también de una variación de esta técnica, que se denomina la *técnica de concentración dividida*, en la cual se visualiza la presentación mientras se realiza físicamente otra acción, como tomar una ducha o trabajar en el jardín.

Contestar preguntas

Muchos presentadores temen sobre todo el momento de las preguntas; sin embargo, las investigaciones han demostrado que el 85% de las preguntas que se hacen durante una presentación se puede anticipar. Por consiguiente, cuando me estoy preparando para una presentación, me siento y trato de anticipar las preguntas que los miembros de mi empresa cliente podrían hacerme. Incluso las escribo. Algunas de las preguntas ponen de relieve temas que creo que debería incluir en mi presentación, de modo que la modifico un poco. Otras son preguntas para las cuales creo que debo tener una respuesta lista, y entonces simplemente pienso en ellas y escribo las respuestas. Si necesito datos estadísticos o información adicional para dar una respuesta completa, me aseguro de contar con los datos requeridos. En algunos casos, incluso fabrico una ayuda visual especial con la información, que llevo a la presentación y utilizo únicamente si me hacen esa pregunta.

Cuando me hacen una pregunta, siempre la repito. Esto me da tiempo adicional para pensar en la respuesta, y a la vez sirve para cerciorarme de que todos los demás asistentes la hayan escuchado. Después de repetir la pregunta primero doy la respuesta, y en seguida explico por qué di esa respuesta, y menciono datos de apoyo. Trato de no contestar nunca a la defensiva, incluso si me hacen una pregunta en un tono de voz beligerante. De hecho, procuro recordar que el cliente

siempre tiene la razón y trato de nunca discutir con él. Esto no significa que manifieste mi acuerdo con el cliente si en realidad no lo siento así. Simplemente quiere decir que expongo los hechos tal como yo los conozco, y si el cliente insiste en discutir, explico mi posición con el mayor tacto posible y prosigo con otro punto.

Una clave importante para contestar preguntas, y de hecho para la presentación completa, es percibir a los asistentes como amigos, no como adversarios. Haga esto incluso si la atmósfera es un poco tensa debido a politiquería interna y sabe que entre el público habrá algunos francotiradores. Por lo menos los puede percibir como francotiradores amistosos, y no como enemigos empeñados en destruirlo.

También debe cuidarse de no dar respuestas largas y tortuosas. Trate de contestar brevemente y de ir al grano. Las respuestas largas sólo crean confusión adicional y podrían generar más problemas de los que querría afrontar en una presentación con público.

Si sigue estos consejos, sin duda alguna su presentación será un éxito. No solamente lo elogiarán, sino que respetarán y seguirán sus consejos, y lo contratarán para emprender otros proyectos de consultoría en el futuro.

La tecnología se ha desarrollado hasta tal punto que quiero dedicar los siguientes dos capítulos a examinar unas herramientas útiles, o más bien indispensables, para cualquier consultor: el computador y la Internet.

14

UTILIDAD DEL COMPUTADOR EN LA CONSULTORÍA

Cuando inicié mi negocio de consultoría, no existían computadores adecuados para consultores. En la actualidad, un computador puede hacer más para elevar la productividad en la consultoría que cualquier otra herramienta individual. Tan es así, que me es difícil siquiera imaginar a un consultor que trabaje sin un computador, aunque es posible hacerlo y conozco a varios que no lo utilizan. Sin embargo, es algo que me cuesta creer en esta época.

CÓMO CONSEGUÍ MI PRIMER COMPUTADOR... TARDE

Me tomó mucho tiempo entender a cabalidad la cantidad de cosas que puede hacer un computador. Durante varios años después de que los computadores salieron al mercado, no se me ocurrió una razón válida para comprar uno. ¿Qué podía hacer con un computador que no pudiera hacer con un lápiz, un papel o una máquina de escribir?

Mis amigos me decían que debía conseguir un computador para escribir mis libros. Yo les contestaba que si lo hacía, seguramente disminuiría mi productividad, porque solía dictar gran parte de los textos. Mi mecanógrafa digitaba un borrador a partir del casete, yo lo corregía y luego se lo devolvía. No me parecía posible que un computador superara ese método, a menos que pudiera escribir lo que yo iba dictando. (Como veremos más adelante, hoy en día existen programas que hacen justamente eso.) Pero estaba equivocado en mi idea sobre los computadores.

CÓMO REVOLUCIONÓ EL COMPUTADOR LA REDACCIÓN DE MIS LIBROS Y MI NEGOCIO DE CONSULTORÍA

Mi esposa, Nurit, fue quien me convenció de ensayar el computador. Nurit estaba trabajando en su disertación doctoral de psicología e insistió en que un computador le ahorraría mucho tiempo. Yo había escrito mi propia disertación doctoral unos años antes sin computador y no me parecía que fuera necesario tener uno. Cada vez que necesitaba utilizar un computador para hacer cálculos en alguna investigación, pedía que me prestaran el *mainframe* de la universidad. Claro está que cada versión de mi disertación hubo de ser mecanografiada casi en su totalidad, y eso me costó bastante dinero. Pero cuando uno está a punto de terminar su doctorado, por lo general no le presta mucha atención al costo de la mecanografía.

En todo caso, Nurit logró convencerme y consiguió un "clon" de IBM. Las ventajas de trabajar en computador saltaron a la vista de inmediato. Podía revisar y corregir rápidamente capítulos completos de su disertación sin tener que mecanografiarlos de nuevo. Cuando revisé el trabajo de Nurit, también quedé sorprendido por la ausencia de errores tipográficos y la pulcritud de la impresión. A diferencia de muchas páginas escritas a máquina, la margen derecha era igual a la margen izquierda (este proceso tan sólo requiere oprimir una tecla y se llama justificar el texto). Además, el documento completo se podía guardar en un disco blando. Cada vez que quisiera trabajar en él, simplemente insertaba el disco en el computador. Con eso también ahorraba bastante espacio.

Al poco tiempo, le pedí que me enseñara a usar el programa de procesamiento de palabras para manejar mi correspondencia. Eso me permitió ahorrar una cantidad asombrosa de tiempo. Si escribía mal una palabra, la podía corregir fácilmente antes de imprimir la carta. Ya no tenía que escoger entre borrar algo o echarle corrector encima, y reescribir la carta completa; ya no hubo más errores tipográficos. Otro disco contenía un programa de revisión ortográfica. Con solo cargar el programa en el computador, mis errores de ortografía desaparecían. Si tenía que escribirle una carta similar a otra persona, podía modificar fácilmente la carta antigua en el disco.

Poco después, acepté escribir un texto universitario. Este tipo de textos difiere de un libro corriente en cuanto uno escribe el texto básico, pero por lo general el editor quiere material auxiliar. En mi caso, tuve que suministrar un manual para el instructor de trescientas páginas y otro manual con dos mil cien preguntas de opción múltiple o de contestar verdadero o falso. Además, este editor en particular quería estos materiales adicionales a manera de "texto listo para fotografiar". Esto significa que en vez de componer el texto, el editor simplemente fotografiaba cada una de las páginas y la reproducía. Por consiguiente, mi original no podía contener ningún error tipográfico ni de otro tipo, porque no iba a haber composición tipográfica.

Grabé un casete y se lo envié a mi mecanógrafa. En vez de enviarme un texto impreso corregido, la mecanógrafa trabajó en su computador, utilizando el mismo programa de procesamiento de palabras que yo empleaba. Me envió un disco que introduje en mi computador. Hice las correcciones pertinentes e imprimí la versión final "lista para fotografiar" yo mismo. ¡Fue muy rápido!

CÓMO PUEDE EL COMPUTADOR DOBLAR O TRIPLICAR SU PRODUCTIVIDAD

El solo procesamiento de texto me permitió duplicar el trabajo que hacía en una cantidad dada de tiempo, y como si fuera poco la calidad del trabajo también mejoró. Pero pronto descubrí que mi computador podía hacer otras cosas que también me ahorraban tiempo y dinero y que hacían más eficientes mis trabajos de consultoría.

Propuestas y edición de escritorio

En "épocas antiguas", yo solía pagarle a un artista gráfico para que me hiciera la diagramación y la composición tipográfica de textos para las propuestas, los folletos, los volantes u otras publicaciones. Esto generalmente me costaba 100 dólares o más por cada trabajo y transcurría por lo menos una semana antes de que me entregaran el material para revisarlo y corregirlo. Ahora, con un programa que cuesta menos de 100 dólares, lo hago todo yo mismo. Puedo escoger entre cientos de fuentes diferentes, así como entre muchos tamaños. Además, no tengo que esperar. Salvo por mis propias restricciones de tiempo o por las restricciones de las personas a quienes contrato de vez en cuando para que me ayuden, tengo el trabajo en el momento en que yo quiero.

Esto no significa que ya nunca contrato los servicios de un artista gráfico. Sin embargo, yo mismo me encargo de gran parte del trabajo rutinario, porque puedo comprar miles de imágenes, fotografías y dibujos que requiero en un CD-ROM sin derechos de autor. O a veces encuentro imágenes sin derechos de autor que puedo descargar de la Internet. Como resultado, realizo el trabajo mejor y más rápidamente. Además, puedo comprar programas poco costosos que me ayudan a diseñar mi propia papelería, las tarjetas de presentación y los folletos. No sólo puedo diseñarlos sino que, en mi impresora, imprimo lo que necesito en cuestión de minutos.

Antes solía mandar a imprimir trescientos folletos, lo cual resultaba muy poco económico. Por lo general utilizaba menos de la mitad antes de que cambiara alguna circunstancia que me obligara a actualizar el material. Tenía que botar los folletos viejos y mandar a hacer otros. Ahora, nunca imprimo más de diez a la vez, y además actualizo los folletos cada vez que los imprimo.

Hace cerca de un año, me informaron con apenas veinticuatro horas de antelación que una delegación de un país extranjero pensaba hacer una visita inesperada a un instituto que yo dirigía en la universidad. Necesitaba un folleto especial para estos visitantes, en donde se

describieran los programas que ofrecía el instituto. Ni siquiera en la imprenta de la universidad me hubieran podido ayudar, porque el personal de artes gráficas necesitaba una orden de trabajo y, si al proyecto se le asignaba prioridad de urgencia, aun así sólo podrían diseñar e imprimir el folleto en una semana.

Compré un programa de diseño de folletos y un paquete de folletos en blanco por menos de 20 dólares en un almacén de artículos de oficina. Mediante la orden de "copiar y pegar" la información que tenía archivada en mi computador, pude diseñar e imprimir unos folletos de apariencia profesional en un par de horas.

El folleto de "The Stuff of Heroes" que figura en el anexo A, en el cual promuevo mis seminarios, mis talleres y mi negocio de consultoría, lo diseñé fácilmente en mi computador con la ayuda de un programa de procesamiento de texto. El único trabajo de arte es la figura griega que levanta la antorcha con un escudo que dice "The Stuff of Heroes", que dibujó Cynthia Ing, una artista que ha ganado muchos premios y que tomó un curso sobre ventas que dicté en la universidad. Uno de los premios nacionales que se ganó Cynthia fue el del mejor afiche conmemorativo del quingentésimo aniversario del descubrimiento de América.

¿Necesita transparencias para retroproyector? ¡No es ningún problema!

Lo mismo sucede con las transparencias para retroproyector, que suelo utilizar en las presentaciones de consultoría o en los seminarios. En una ocasión tuve que aguardar una semana para que me las hicieran. Además, como mencioné en el capítulo 13, casi siempre hay errores tipográficos que a veces uno detecta demasiado tarde para corregirlos. Con mis programas de procesamiento de texto y de artes gráficas, estos problemas no ocurren. Yo mismo hago mis transparencias y ahorro una increíble cantidad de tiempo y dinero.

Otra ventaja es que puedo guardar todo el material, de modo que si lo llego a necesitar en otro momento o si quiero hacerle algunos

cambios menores, puedo hacerlo muy fácilmente y en seguida imprimo el material nuevo. Tengo archivado todo este material en el disco duro de mi computador, y además he hecho copias de seguridad en disquetes. Todo el material está organizado en donde lo necesito, ocupa muy poco espacio y es muy fácil acceder a él.

Administrar su negocio

Si le preocupa el manejo financiero de su negocio, o si las finanzas siempre le han parecido aburridas, no tema. Existen cientos de programas que le ayudarán a tomar decisiones financieras y a llevar sus libros de contabilidad. Hay programas que registran sus ingresos, las cuentas por cobrar, la nómina o el inventario. También existen algunos que hacen cálculos que le ayudan a tomar decisiones sobre préstamos y sobre la conveniencia de comprar equipos. Hay programas de contabilidad complejos y otros muy sencillos.

Incluso se consiguen programas que le ayudan a uno a llenar sus formularios de declaración la renta. Son excelentes y permiten reducir el tiempo dedicado a hacer la declaración (si la hace usted mismo) en un 50% o más. Ahorran tiempo incluso si contrata un contador.

Marketing directo

Algunos programas permiten fusionar una lista de clientes existentes o potenciales con una carta de ventas. Eso significa que cada carta queda personalizada para el cliente individual. Lo que antes era un proyecto tedioso que uno solía encargarle a otra persona, ahora se puede hacer en casa. Esto es especialmente valioso cuando se envía correo no muy numeroso, que si se le encarga a un tercero resulta muy poco efectivo con relación al costo. Puede elaborar estas cartas muy rápidamente. Si ya existe una lista disponible, incluso es posible enviar por correo electrónico un anuncio o un comunicado a miles de personas el mismo día que tome la decisión de hacerlo.

Corregir el texto

Además de los programas de corrección ortográfica, hay otros que corrigen la gramática, ofrecen opciones de palabras (el programa de sinónimos) y le ayudan a que su texto sea más legible e interesante. Tal vez un programa de computador no lo convierta instantáneamente en un escritor profesional, pero sí puede convertirlo de inmediato en uno más competente. Si necesita que le ayuden a escribir sus anuncios publicitarios, también hay programas para esto. Se consiguen programas que crean automáticamente títulos, frases temáticas, lemas y *jingles*.

Bautizar productos y servicios

Otros programas le ayudan a escoger nombres para productos o servicios. Muchos consultores trabajan con sus clientes en la crucial decisión de dar un nombre a productos o líneas de productos nuevos. Estos programas analizan las propiedades estadísticas de las combinaciones de letras, y emplean filtros especiales para rechazar formaciones de nombres inadecuadas. Incluso revisan los nombres en busca de posibles blasfemias o significados vulgares en varios idiomas, y tienen la "inteligencia" para revisar un billón de permutaciones en una palabra de quince letras. Trate de hacer esto para un cliente en un fin de semana sin un computador.

Hacer proyecciones y planes

Uno de los usos más corrientes del computador en negocios es la hoja de cálculo. Un programa de hoja de cálculo permite hacer cálculos complejos, suministrar datos para gráficas, hacer proyecciones, ver los resultados si se cambian diversas variables de "qué pasaría si", calcular costos, etc. Básicamente, una hoja de cálculo es una tabla con filas y columnas llenas de números. Pero lo maravilloso de este tipo de programas es que se pueden hacer los cálculos de fórmulas para llenar las filas y las columnas con cientos de resultados numéricos exactos casi

en un instante. Simplemente se introducen las cifras básicas que requiere la fórmula.

También hay programas de computador que ayudan a desarrollar todo tipo de planes que incorporan el concepto de la hoja de cálculo. Supongamos que debe desarrollar un plan de marketing para un cliente. ¿Se imagina el tiempo que ahorrará si lo único que tiene que hacer es introducir unas cifras? A partir de esas cifras, el programa desarrolla gráficas, estrategias alternativas, relaciones financieras, balances, análisis de flujo de caja, declaraciones de ingresos, proyecciones de ventas y mucho más, simplemente oprimiendo unas pocas teclas básicas.

Evaluar empleados potenciales

Las compañías de gran tamaño pagan enormes honorarios a los consultores para que les hagan evaluaciones psicológicas completas a empleados clave potenciales. Incluso esto se ha computarizado: existen programas en los cuales se introducen datos con base en las preguntas que contestó el candidato. El resultado indica cómo es probable que se comporte el individuo en diferentes situaciones. La información también se puede utilizar para prestar asesoría vocacional. En Europa, sobre todo, el análisis grafológico es un instrumento muy utilizado en la evaluación de potenciales ejecutivos. También existen en el mercado programas de computador que hacen análisis grafológicos.

Simplificar la investigación de mercado

Debe haber cientos de programas de investigación de mercado. No sólo ayudan a diseñar una herramienta de investigación, sino que analizan los datos e interpretan los resultados; por consiguiente, se elimina gran parte del oficio rutinario y dispendioso de manejar los resultados de una investigación. El computador imprime todo el análisis de respaldo, además de los resultados finales que requiere el cliente.

Procesador de texto activado por la voz

¿Recuerda que mencioné que antes de comprar mi primer computador dije erróneamente que la única manera en que podía mejorar mi productividad era si el computador pudiera escribir lo que yo le dictara? Pues eso ya es factible. Desde hace varios años existen en el mercado programas de reconocimiento de voz. Yo tengo uno, pero a decir verdad aun no lo he ensayado. Un amigo mío que tiene un programa de éstos está muy satisfecho con él. Dice que dictándole a su computador sus informes, su correo electrónico, sus presentaciones, los datos de sus hojas de cálculo o lo que sea, se ahorra el tiempo y el costo que implica contratar a una secretaria.

Obtener acceso a información del mundo entero desde la oficina

Los módems, que son unos dispositivos sencillos que se incorporan al computador, le darán acceso a enormes bases de datos y a una gran cantidad de información, a través de sus líneas telefónicas o, más recientemente, por cable o incluso mediante acceso remoto. El potencial que tiene este dispositivo para multiplicar su efectividad y su eficiencia en la consultoría es casi inverosímil. Por ejemplo, puede intercambiar rápidamente mensajes con los clientes y con otros consultores a través de un sistema de correo electrónico *(e-mail)*. De hecho, puede enviarle a un cliente un informe completo de esta manera en unos pocos segundos, y el tiempo de transmisión tan sólo le costará unos cuantos centavos. Cuando la persona reciba el informe, lo podrá leer o imprimir utilizando un programa de procesamiento de texto. En cuestión de segundos, usted podrá ver calificaciones de productos a partir de informes de consumidores o leer artículos esenciales publicados en las principales revistas. Puede investigar prácticamente cualquier tema que se le ocurra; incluso es posible hacer compras comparativas y organizar sus viajes.

El siguiente es un ejemplo de cómo puede volver más eficiente su negocio mediante el uso de un módem. Supongamos que necesita datos sobre censos, tendencias demográficas y potencial de mercado para un cliente. Normalmente tendría que ir a una biblioteca especializada en negocios y a la Cámara de Comercio, o consultar diversas otras fuentes, lo cual podría tomarle horas o incluso días. Gracias al módem, tendrá acceso a cientos de bases de datos y podrá realizar el trabajo en minutos.

Durante varios años, las editoriales electrónicas han estado vendiendo información a través del correo electrónico, o imprimiéndola por pedido, lo cual es posible gracias al módem. Mientras escribo estas líneas, una editorial importante permite que los clientes compren un libro de esta manera, antes de la fecha de publicación del ejemplar impreso en pasta dura. Comprobará que esta tecnología, y el uso que de ella se hace, avanzan a pasos agigantados. Examinaremos este tema más detalladamente en el siguiente capítulo, que versa sobre la Internet.

Espero haber dicho lo suficiente como para demostrarle lo que un computador puede hacer por usted. En un almacén de computadores le darán información sobre la mayor parte de los programas que describí y sobre muchos más (cada día se desarrollan cientos de programas nuevos). Si vive en una ciudad en donde no hay almacenes que vendan programas, consiga un ejemplar de las muchas revistas de computadores que se publican en la actualidad. En la revista no sólo encontrará publicidad de una gran cantidad de programas y muchas descripciones de éstos, sino que podrá pedir catálogos de firmas especializadas en los cuales encontrará programas que le ayudarán a estructurar y manejar su negocio.

LO QUE NECESITA SABER SOBRE COMPUTADORES

Antes de comenzar, le diré que en realidad no es mucho lo que debe saber. Sin embargo, si no está familiarizado con los computadores, es posible que el tema le parezca confuso. Le aclararé esa confusión de

inmediato. Cuando compre un computador, necesitará el teclado; el "computador en sí", con una o más unidades de disco; un dispositivo visual (que se llama monitor) y un *mouse,* o ratón. El *mouse* es simplemente un control manual que se conecta electrónicamente con una marca en la pantalla de vídeo. Con el *mouse* se apunta y se hace clic, y el computador realiza varias funciones. Como consultor, también va a necesitar una impresora. En la actualidad, casi todos los computadores vienen con una unidad de disco CD-ROM integrada. Un CD-ROM es sencillamente un disco con capacidad para guardar mucha más información que la que se puede almacenar en un disquete corriente. Si sabe escribir a máquina, podrá manejar un computador. De hecho, ni siquiera es esencial saber escribir a máquina. Se lo digo porque yo nunca aprendí mecanografía y aun así escribo en computador. No es preciso aprender ningún lenguaje de computador especial, ni hay que saber "programar". Ya un programador se ha encargado de eso. Lo único que hay que hacer es encender el computador. Inicie el programa y siga las instrucciones del manual que viene con éste. Es más, cuando adquiera algo de experiencia con diversos programas, por lo general podrá deducir casi todas las funciones incluso sin consultar el manual.

El teclado está conectado con el computador y es muy parecido al de una máquina de escribir. Tiene unas cuantas teclas adicionales, pero nada excesivamente complicado. Las instrucciones que vienen con cualquier programa que compre le dirán qué teclas oprimir o dónde colocar el cursor del *mouse* en la pantalla y hacer clic (hundir una pieza del *mouse*) para que el computador realice una función. Mediante el teclado y el *mouse,* usted le indica al computador qué debe hacer. Lo que en una máquina corriente se denomina *mecanografiar,* en un computador se llama *procesar palabras.* Cada vez que usted oprime una tecla, le está diciendo al computador que coloque una letra en la pantalla del monitor. En la actualidad casi todos los monitores son de color y en la mayor parte de los programas se requiere o es mejor trabajar en color.

Las unidades de disco funcionan como un tocadiscos. En ellos usted introduce los programas de computador. Los programas en sí se

encuentran en discos y se les llama *software*. Antes los discos tenían un tamaño estándar de $5^1/_4$ pulgadas y contenían 360 000 bits de información, pero ya éstos se volvieron obsoletos. Hoy en día el estándar de la industria es el disquete de $3^1/_2$ pulgadas que contiene 1,44 millones de bits de información, es decir, 1,44 megabytes o 1,44 MB. Sin embargo, también hay otras unidades de disco que contienen muchísimos más bits. Por ejemplo, los CD-ROM grabables contienen la asombrosa cifra de 650 MB. Esa capacidad es suficiente para guardar quinientos libros de tamaño corriente o incluso más. También existen unidades de disco especiales que comprimen la información, lo que permite guardar mucho más en los disquetes de $3^1/_2$ pulgadas. Y hay unidades de disco para disquetes LS-120 que tienen espacio para guardar 120 MB. Éstos últimos son muy útiles para uso personal. Sin embargo, si le va a enviar un disco con información a un cliente, lo mejor es usar disquetes de $3^1/_2$ pulgadas y 1,44 MB de capacidad.

Además de contener los programas que quizás quiera ejecutar, los discos también se utilizan para guardar información, como folletos publicitarios, listas de clientes y cartas de ventas. Incluso los disquetes estándar de 1,44MB permiten almacenar varios centenares de páginas escritas.

Sé que esto puede parecerle mucho, pero pronto descubrirá que no lo es. Lo maravilloso del disco duro, que es una pieza permanente del computador, es que puede guardar hasta varios gigabytes de información, dependiendo del tamaño. La mayor parte de la gente tiene en el disco duro los programas y la información que utiliza con frecuencia, por ejemplo el procesador de texto y la autoedición de escritorio, y hace copias de seguridad de su información en disquetes. Es más rápido y más ágil acceder a la información desde un disco duro que desde un disquete.

¿Qué tipo de computador debe comprar?

Los dos tipos de computadores personales más populares en el mercado son el IBM y los compatibles con IBM, y el Macintosh de Apple.

La principal ventaja del IBM y sus clones es la cantidad de software disponible; todo el mundo desarrolla programas para el sistema IBM. En cuanto al Macintosh, su principal ventaja es la facilidad de uso. En cierto momento, el Macintosh fue muy superior al IBM desde el punto de vista tecnológico, y además mucho más fácil de usar. Sin embargo, con la introducción del sistema operacional Windows de Microsoft, esta ventaja prácticamente desapareció.

RAM significa memoria de acceso aleatorio; cuanta más tenga, tanto mejor: su computador funcionará a mayor velocidad y usted podrá manejar más aplicaciones. Lo mismo sucede con el procesador: cuantos más megahertz (Mhz) tenga, más rápido funcionará.

Hoy en día casi todos los computadores vienen "listos para usar" con todo y multimedia, es decir, con una tarjeta de sonido y altoparlantes. Esto es importante porque muchos programas incluyen sonido y tendrá que contar con esta capacidad. Otros dispositivos estándar son la unidad de disco CD-ROM de velocidad 24X o más, y un módem.

Quizás quiera un escáner, que le permitirá escanear páginas con texto, fotografías y elementos gráficos, e importarlos a su computador para trabajar en ellos, introducirles cambios, guardarlos o incorporarlos a otro documento. Son bastante útiles pero no esenciales. Los escáner de color son mucho más costosos que los de blanco y negro, pero si piensa comprar uno, le recomiendo el de color.

La tecnología cambia a una velocidad tal que lo más conveniente es conversar con un proveedor para que le aconseje cómo obtener el mayor valor por su dinero.

¿Computador de escritorio, portátil o de mano?

Hoy en día existen opciones cuando se quiere comprar un computador. ¿Quiere un computador grande con capacidad máxima para colocar sobre el escritorio o en un mueble especialmente diseñado? Si es así, debe conseguir un computador de escritorio. Si viaja mucho y suele trabajar en oficinas de clientes y tiene que utilizar computador,

lo más conveniente es comprar un portátil. Los computadores portátiles, o *laptops,* tienen casi las mismas capacidades que los de escritorio, y a veces todas. Sin embargo, no son tan convenientes para trabajar. Si a veces tiene que utilizar un computador cuando viaja pero no le gusta llevar consigo un portátil, que pesa unas cinco libras con todos los aditamentos, lo mejor es conseguir uno de mano, o *palmtop*. Éstos por lo general caben en la palma de la mano y pesan más o menos una libra. Los *palmtop* son menos costosos que los portátiles. Sin embargo, mientras un consultor seguramente podrá trabajar con tan sólo un portátil, el *palmtop* es un computador estrictamente auxiliar. No se compara con los otros dos tipos en cuanto a potencia, velocidad o características. Si tiene un *palmtop*, también necesitará uno de los otros. Sin embargo, los *palmtop* son prácticos y tienen interfaz con los otros computadores, por lo cual cualquier trabajo que haga en ellos lo podrá copiar en otro.

Antes no solía recomendar la compra de un computador por correo, pero lo cierto es que a veces se consiguen gangas muy buenas por ese medio. Hoy en día, la tecnología de punta permite instalar fácilmente los computadores y los programas y comenzar a trabajar sin problemas. Hay números telefónicos a los cuales se puede llamar si se requiere asistencia técnica, y muchas compras por correo incluyen servicio a domicilio. Por esto, yo ahora casi siempre compro los computadores y los equipos relacionados por correo o por Internet.

¿QUÉ TIPO DE IMPRESORA DEBE COMPRAR?

Las principales decisiones que debe tomar al comprar una impresora tienen que ver con calidad, velocidad, blanco y negro versus color, y memoria interna. Muchas impresoras a color cuestan menos que las de blanco y negro, por lo general porque algunas de color son de inyección de tinta, en comparación con impresoras de láser. Recomiendo comprar una impresora de láser, porque cuando se quiere imprimir

imágenes o gráficos distintos de dibujos de línea, la calidad es muy superior.

Cuando se hace una impresión de computador, lo que percibimos como la letra *A* en realidad son cientos de puntos negros diminutos. Si se quiere imprimir palabras o dibujos de línea, 600 puntos por pulgada (dpi) es más que suficiente. Sin embargo, si se quiere imprimir fotografías o usar la impresora para autoedición de escritorio, es mejor comprar una con el doble de capacidad, es decir 1 200 dpi.

Ahora bien, si sólo va a imprimir palabras, la memoria de la impresora no reviste mayor importancia. Sin embargo, si quiere imprimir ilustraciones, requerirá bastante memoria. Cerciórese de que la impresora tenga como mínimo 4MB de memoria interna. En todo caso, si requiere mayor capacidad más adelante, por lo general le podrá agregar memoria.

Espero haberlo convencido de que debe invertir en un computador, y haberle dado algunas ideas sobre lo que va a necesitar. Y ahora le daré una buena noticia. Muchos impresores comerciales y almacenes de implementos de oficina tienen computadores y equipos relacionados que alquilan por una tarifa a usuarios, de modo que no es indispensable comprar un computador propio. Pero entienda que ésta es sólo una solución temporal. Tarde o temprano tendrá que tener equipos propios. Además existe una razón adicional muy poderosa para comprar un computador, que se examinará en el siguiente capítulo: Internet.

15

UTILIDAD DE INTERNET EN LA CONSULTORÍA

La Internet ha revolucionado la manera como los consultores de todo tipo realizan sus negocios. Las investigaciones empresariales que antes exigían múltiples llamadas telefónicas y entrevistas, además de consultas en bibliotecas y la compra de diversos directorios, ahora sólo toman unos cuantos minutos. La información sobre productos cuya obtención requería muchas horas de investigación costosa ahora la tiene en la punta de los dedos. Folletos, imágenes y otros materiales, antes muy costosos, ahora están instantáneamente a la disposición de clientes potenciales sin ningún costo adicional para usted. Una campaña de correo directo a posibles clientes, que solía requerir semanas de preparación, horas de introducir cartas en sobres y varios días o más mientras llegaba el correo a las casas — además de dinero para imprimir y comprar sobres y sellos — ahora cuesta muy poco y llega a cientos o incluso a miles de personas en cuestión de segundos. ¿Cómo puede esto no ser revolucionario? En este capítulo veremos dos maneras esenciales de aprovechar esta tecnología: la investigación y el marketing.

¿QUÉ ES LA INTERNET?

La Internet es una red mundial de sistemas de computador (también llamada "la Red") que comunica a los usuarios con otras personas simultáneamente a través de un módem de teléfono o cable. Lo más importante es el número y la ubicación de esas otras personas, pues se encuentran dispersas por el mundo entero. Las estimaciones sobre la

cantidad de individuos "en línea" superan los 100 millones, cifra que crece exponencialmente cada mes. Según he escuchado, cuando este libro se publique, habrá cerca de mil millones de personas en línea. Con mil millones de personas buscando productos e información, con necesidades y deseos para sus empresas, y produciendo información, noticias y publicidad, existe un potencial enorme para que un consultor obtenga todo tipo de datos y se ponga en contacto con cualquier público objetivo, incluido alguien a quien le interesaría contratar sus servicios.

¿QUÉ SE NECESITA PARA ENTRAR EN LÍNEA?

Para entrar en línea necesita un computador, un módem, una conexión a Internet y un explorador de red como el Microsoft Internet Explorer o el Netscape Navigator. La conexión la proveen muchas compañías. Éstas compiten constantemente por conseguir clientes, razón por la cual es probable que haya recibido discos o un CD-ROM sin costo ofreciéndole horas gratuitas y una conexión automática cuando utilice el disco o el CD-ROM. Si compra un nuevo computador con un módem, seguramente incluirá un explorador y una compañía de conexión ya cargados y listos para utilizar. Sólo tiene que aceptar sus condiciones (se paga una suma adicional por el servicio) y seguir las indicaciones que le den, y listo. Si utiliza un módem telefónico en vez de cable o acceso remoto, también es conveniente contar con una línea telefónica exclusiva para el computador. De lo contrario, el tiempo que pase conectado interferirá con sus llamadas telefónicas y viceversa.

INVESTIGAR EN LA INTERNET

En el capítulo sobre investigación, mencioné la conveniencia de iniciar la pesquisa en una biblioteca. En las bibliotecas se utiliza el índice de catálogos, que puede estar en tarjetas de fichero o en un terminal de

computador. En Internet también se busca en índices de catálogos, que se denominan motores de búsqueda. Tal vez el índice de catálogos de su biblioteca local tenga unas cuarenta mil entradas; ¡un motor de búsqueda puede tener 100 millones o incluso muchas más entradas!

Hay muchos motores de búsqueda. Algunos se especializan en ciertas áreas de interés, mientras que otros hacen búsquedas en toda la Red. Incluso con 100 millones de entradas o más, he descubierto que lo que un motor de búsqueda no logra encontrar, otro sí lo encuentra.

Los motores de búsqueda

Los siguientes son algunos de los principales motores de búsqueda, junto con sus direcciones web:

AltaVista: http://www.altavista.digital.com
Archie: http: http://www.alpha.science.unitn.it/cgi-bin/archie
Galaxy: http://www.galaxy.com
HotBot: http://www.hotbot.com
Internet Sleuth: http://www.isleuth.com
Lycos: http://www.lycos.com
MetaCrawler: http://www.metacrawler.com
UltraSeek: http://www.ultra.infoseek.com
WebCrawler: http://www.webcrawler.com
Yahoo!: http://www.yahoo.com

Cómo usar los motores de búsqueda

La mejor manera de averiguar cómo funcionan estos motores de búsqueda es hacer una búsqueda. Se deben seguir cuatro pasos sencillos:

1. Escriba la dirección de Internet en el programa de su explorador.
2. *Escriba una palabra o una serie de palabras relacionadas con el tema que está investigando en el cuadro de entrada del motor.*

3. Haga clic en el botón que inicia la búsqueda.
4. Revise los resultados y siga investigando en los documentos que aparecieron como resultado de la búsqueda (aparecen a manera de enlaces electrónicos que se pueden inspeccionar haciendo clic sobre ellos con el *mouse*) y que parecen prometedores. Si la búsqueda no produce ningún resultado (*hit*), repita los pasos dos a cuatro utilizando palabras diferentes.

Veamos el proceso de búsqueda. Utilizaremos el motor Yahoo! En primer lugar, hay que introducir la dirección electrónica de Yahoo!, de modo que escribimos http:www.yahoo.com. En seguida oprimimos la tecla de retorno en el computador. Eso nos lleva a Yahoo! Deberá aparecer la pantalla que se ilustra en la figura 15-1.

Supongamos que queremos investigar sobre el campo de la consultoría. En el paso dos, escribimos la palabra "consulting" (consultoría), y en seguida oprimimos el botón de búsqueda (*search*)*. En la figura 15-2 aparece la primera página de resultados. Como el término consultoría es tan amplio, no sólo hay 227 coincidencias en la búsqueda, sino que cada una representa sólo una parte de la consultoría. Por ejemplo, en el primer renglón sólo aparece un enlace que conecta con compañías que hacen consultoría en materia de computadores.

Si ése es el campo que nos interesa, seguimos el enlace. Volvemos a utilizar el *mouse* para señalar y hacer clic en el enlace. Esto nos lleva a la página que se aprecia en la figura 15-3, que es la primera de treinta y siete páginas en donde aparecen listas de empresas que se especializan en consultoría en el área de computadores.

Si queremos explorar la primera de estas firmas, 3 Village Computer Consulting, hacemos clic en el enlace, como hicimos anteriormente. Esto nos lleva a la página web de 3 Village Computer Consulting, como se observa en la figura 15-4.

* La mayoría de los motores de búsqueda tiene hoy en día sus instrucciones en múltiples idiomas, incluyendo el español *(nota del editor)*.

Figura 15-1. Página principal de Yahoo!








Auctions Messenger Check Email What's New Personalize Help

Yahoo! Mail
free from anywhere

PEPSI SHAQ VS. CINDY?

NordicTrack
Get Free Shipping

consulting | Search | advanced search

Y! Shopping - Apparel, Books, Computers, DVD/Video, Luxury, Electronics, Music, Sports and more

Shop Auctions · Classifieds · PayDirect · Shopping · **Travel** · Yellow Pgs · Maps **Media** **Finance/Quotes** · News · Sports · Weather
Connect Chat · Clubs · Experts · GeoCities · Greetings · Invites · **Mail** · Members · Messenger · Mobile · Personals · People Search
Personal Addr Book · Briefcase · Calendar · **My Yahoo!** · Photos **Fun** Games · Kids · **Movies** · Music · Radio · TV **more...**

Yahoo! Auctions - Bid, buy, or sell anything!

Categories
· Antiques · Computers
· Autos · Electronics
· Coins · Sports Cards
· Comic Books · Stamps

Items
· PlayStation 2 · Palm Pilots
· MP3 Players · Lincoln Pennies
· Hello Kitty · Cameras
· Kate Spade · Longaberger

Arts & Humanities
Literature, Photography...

Business & Economy
B2B, Finance, Shopping, Jobs...

Computers & Internet
Internet, WWW, Software, Games...

Education
College and University, K-12...

Entertainment
Cool Links, Movies, Humor, Music...

Government
Elections, Military, Law, Taxes...

Health
Medicine, Diseases, Drugs, Fitness...

News & Media
Full Coverage, Newspapers, TV...

Recreation & Sports
Sports, Travel, Autos, Outdoors...

Reference
Libraries, Dictionaries, Quotations...

Regional
Countries, Regions, US States...

Science
Animals, Astronomy, Engineering...

Social Science
Archaeology, Economics, Languages...

Society & Culture
People, Environment, Religion...

In the News
- Four Texas prison escapees arrested; fifth commits suicide
- Hijack of Yemeni plane foiled
- DR Congo readies for president's burial
- Calif. faces more power shortages

more...

Marketplace
- Yahoo! PayDirect - send and receive money online
- Get your own Web domain
- Y! Travel - buy tickets, check arrival times

Broadcast Events
- 12pm ET : Sundance Film Festival
- 7pm : Purdue vs. Indiana
- 7:30pm : Syracuse vs. Notre Dame

more...

Inside Yahoo!
- Y! Movies - Snatch, The Pledge, The Gift, Last Dance, Traffic
- Y! Invites - plan your Bowl party
- Y! Ski & Snow - get the latest snowfall info
- new! Play free Fantasy Golf

Local Yahoo!s
Europe : Denmark - France - Germany - Italy - Norway - Spain - Sweden - UK & Ireland
Asia Pacific : Asia - Australia & NZ - China - HK - India - Japan - Korea - Singapore - Taiwan
Americas : Argentina - Brazil - Canada - Chinese - Mexico - Spanish
U.S. Cities : Atlanta - Boston - Chicago - Dallas/FW - LA - NYC - SF Bay - Wash. DC - **more...**

More Yahoo!s
Guides : Autos - Careers - Health - Living - Outdoors - Pets - Real Estate - Yahooligans!
Entertainment : Astrology - Events - Games - Movies - Music - Radio - TV - more
Finance : Banking - Bill Pay - Insurance - Loans - Taxes - Live market coverage - more
Local : Classifieds - Events - Lodging - Maps - Restaurants - Yellow Pages - more
News : Top Stories - Business - Entertainment - Lottery - Politics - Sports - Technology - Weather
Publishing : Briefcase - Clubs - Experts - Invites - Photos - Home Pages - Message Boards
Small Business : Biz Marketplace - Domain Registration - Small Biz Center - Store Building - Web Hosting
Access Yahoo! via : Pagers, PDAs, Web-enabled Phones and Voice (1-800-My-Yahoo)

Make Yahoo! your home page

How to Suggest a Site - Company Info - Copyright Policy - Terms of Service - Contributors - Jobs - Advertising

Privacy Policy

Figura 15-2. Resultados de la búsqueda de "consulting" en Yahoo!

YAHOO! Personalize — Help - Check Email

The Top 25 Consultants 2000

Web Sites | Web Pages | Related News | Events

Inside Yahoo! Matches

Classifieds: Find consulting employment in your area
Shopping: Shop for your career needs at the Yahoo! Careers Store
Community: Consulting message boards

Search Books!
- CONSULTING
- Search Books
- Calendars

Yahoo! Category Matches (1 - 20 of 3320)

Business and Economy > Business to Business > Computers > Services
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Corporate Services
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Financial Services > Finance and Receivables > Financing > Corporate Finance
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Corporate Services > Consulting
- Management Consulting

Business and Economy > Business to Business > Information
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Health Care
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Communications and Networking > Internet and World Wide Web
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Corporate Services > Human Resources
- Consulting

Business and Economy > Business to Business
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Computers > Communications and Networking
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Fund Raising
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Computers > Software
- Consulting

Business and Economy > Employment and Work > Career Fields
- Management Consulting

Business and Economy > Business to Business > Law
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Financial Services
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Engineering
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Corporate Services > Human Resources
- Workplace Safety Consulting

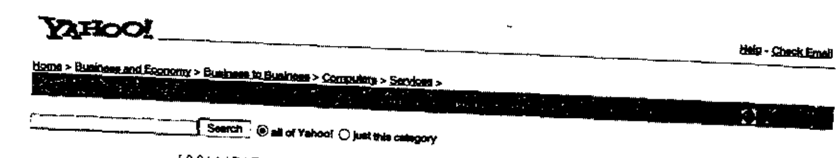
Business and Economy > Business to Business > Architecture
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Electronics
- Consulting

Business and Economy > Business to Business > Health Care > Pharmaceuticals
- Consulting

Reproducido con permiso de Yahoo! Inc. ©2001 por Yahoo! Inc. Yahoo! y el logotipo respectivo son marcas registradas de Yahoo! Inc.

Figura 15-3. Una de treinta y siete páginas sobre empresas especializadas en consultoría de computadores



[0-9 | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z]

Inside Yahoo!

- Yahoo! B2B Marketplace: Computers - find products for your business from many commerce sites.

Categories

- AS 400 *(49)*
- Custom Programming@
- Directories *(5)*
- Floristry@
- Healthcare@
- Information Technology *(659)* NEW
- Internet@
- Macintosh *(40)*
- Mainframes@
- Networking@
- Security Consulting@
- Software@
- System Integrators *(480)*
- Training@
- Web Page Designers@
- Year 2000 Problem *(87)*

Copyright © 2001 Yahoo! Inc. All Rights Reserved. - Company Information - Suggest a Site

Reproducido con permiso de Yahoo! Inc. ©2001 por Yahoo! Inc. Yahoo! y el logotipo respectivo son marcas registradas de Yahoo! Inc.

Figura 15-4. Página web principal de 3 Village Computer Consulting

3 Village Computer Consulting
9 Peters Path - Setauket, NY 11733
516-941-3027
516-246-8232 fax
gbarry@3vcc.com



The Big Technology Advantage for Small Business

◆ The 3VCC Advantage
◆ SecurityNet Plus
◆ Project Consultation
◆ FlexPacks
◆ About 3 Village Computer Consulting
◆ Request for information

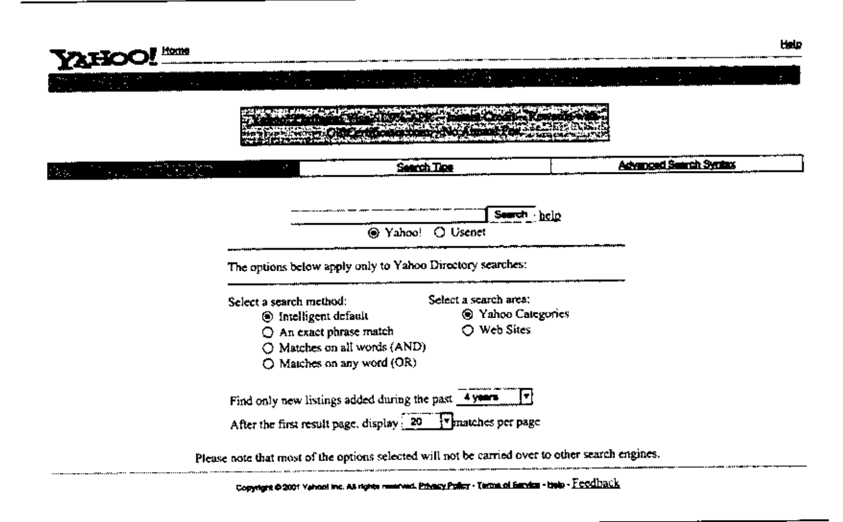
Ahora bien, si estos resultados no nos satisfacen, podemos hacer una búsqueda avanzada. Regresamos a la página principal de Yahoo (figura 15-1) y hacemos clic en las palabras "advanced search" (búsqueda avanzada). Con esto tendremos varias opciones en cuanto a métodos de búsqueda, ayuda, etc., como se aprecia en la figura 15-5.

Este ejemplo muestra cómo es de fácil buscar en Internet clientes potenciales e investigar sobre ellos: simplemente introduzca su mercado objetivo y aguarde los resultados.

Evaluar y utilizar los resultados

¡Así es de sencillo! Si lo desea, puede imprimir datos que le interesen. También puede copiar información y "pegarla" electrónicamente a otros documentos. Desde luego, debe dar el crédito de cualquier información que utilice en notas de pie de página y cuidarse de no

Figura 15-5. Opciones de búsqueda avanzada en Yahoo!



Reproducido con permiso de Yahoo! Inc. ©2001 por Yahoo! Inc. Yahoo! y el logotipo respectivo son marcas registradas de Yahoo! Inc.

infringir leyes de derechos de autor que protegen la propiedad intelectual. A este respecto, el material que se encuentra en la Internet es igual a cualquier material impreso.

A veces es preciso ensayar palabras diferentes pero relacionadas para encontrar lo que se quiere. En ocasiones hay que utilizar diferentes motores de búsqueda. Pero es tal la cantidad de información que existe en Internet que estoy convencido de que se puede encontrar prácticamente cualquier cosa que se desee; es sólo cuestión de buscar. ¡No en vano los organismos gubernamentales de seguridad se afanaron tanto hace algunos años cuando encontraron instrucciones detalladas sobre cómo construir una bomba atómica!

MARKETING EN LA INTERNET

En el verano de 1999, una película cuyo costo de producción fue de sólo 50 000 dólares superó a *La guerra de las galaxias, episodio I* en ventas promedio por proyección, pues obtuvo un promedio de 26 500 dólares en cada proyección. Esta película fue *The Blair Witch Project*. Producida por "desconocidos" en Hollywood y sin actores y actrices famosos, la película tuvo un éxito enorme y produjo millones de dólares. ¿Cuál fue el secreto? El sitio web (vea http://www.blairwitch.com) y el marketing en la Internet.

Si la Red puede hacer esto por una película, ¿qué podrá hacer por un consultor? Mucho, pero hay que ser astuto y saber bien qué se quiere.

"AUTOPISTAS" PARA MARKETING EN LA INTERNET

En la actualidad hay tres grandes "autopistas" en Internet que le pueden ser útiles al consultor en lo referente a marketing: (1) la World Wide Web (la Red mundial propiamente dicha), (2) la Usenet, y (3) el correo electrónico, o *e-mail*.

La World Wide Web

La World Wide Web (www) es una gigantesca autopista de páginas, catálogos, almacenes electrónicos y mucho más. Tiene color e incluye gráficas, sonido e incluso vídeo.

Publicar un anuncio a color de varias páginas en una revista y reproducirlo mes tras mes costaría una fortuna. Y eso sin mencionar que la revista no tiene la flexibilidad del sonido o el vídeo. Sólo las grandes corporaciones pueden darse el lujo de pautar ese tipo de publicidad, e incluso ellas son muy selectivas. Por el contrario, en la Red hasta usted y yo podemos darnos el lujo de hacerlo y nos es posible competir con los gigantes de nuestra industria. De hecho, le mostraré cómo se puede hacer a un costo de tan sólo unos 200 dólares anuales.

Cómo crear un sitio web propio

Existen alternativas distintas de pagarle a alguien varios miles de dólares o más para que le desarrolle un sitio. Una posibilidad es hacerlo uno mismo. No es preciso ser un programador de computadores con años de experiencia y conocimientos técnicos ni ser un experto. Se pueden comprar programas que le indicarán el proceso paso por paso. Hace algunos años compré los CD-ROM *Instant Web Pages* y *Web Ware*, de Micro Center, ¡por sólo 14,97 dólares cada uno! Estoy seguro de que en la actualidad existen muchos otros programas similares y quizás mejores. Según he averiguado, la mayor parte de estos programas cuesta hoy en día entre un poco menos de 100 dólares y varios cientos de dólares.

Muchas universidades también dictan cursos sobre esto. Hace dos años asistí a un curso de cuatro horas, en el cual el instructor nos dirigió paso por paso y construimos nuestro propio sitio en ese tiempo. También es fácil encontrar un estudiante o un profesor universitario que acepten crearle un sitio web a un menor precio.

Mi sitio web, http://www.stuffofheroes.com, se creó con el objeto de ayudar a promocionar mi libro, *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*. Un estudiante, que también era instructor sobre este tema en una universidad comunitaria, fue quien lo desarrolló. En la actualidad estoy cambiando el sitio, aunque conservo su nombre, para promover mis seminarios y mis talleres. Estoy intercambiando servicios de consultoría con un consultor especializado en computadores; hago consultoría sobre marketing y estrategia a cambio del rediseño del sitio, de modo que se trata de una situación mutuamente ventajosa. El trueque de servicios es una buena opción para que alguien le diseñe a uno su sitio web sin costo.

Cuando ha diseñado el sitio, ¿qué más debe hacer?

El siguiente paso consiste en escoger un nombre y contratar los servicios de un proveedor de acceso a la Internet (ISP) para que ubique su sitio en el la Red (www). Escoja un nombre de fácil recordación y acceso. Existe mucho misterio, en mi opinión exagerado, en torno a la selección de los nombres. Muchas personas afirman conocer el "secreto" para lograr que su sitio web sea uno de los primeros veinte que aparezcan entre miles que ofrecen productos o servicios similares en los motores de búsqueda, como vimos antes. Se supone que parte de ese secreto es su nombre de dominio. Creo que son simples tonterías. Si estos "expertos" tuvieran la razón y en efecto conocieran el secreto, de todas maneras no podrían tener más de veinte clientes. ¿Por qué veinte? Porque por lo general ésa es la cantidad de enlaces a sitios que aparecerá en el primer "pantallazo" del computador cuando se efectúa una búsqueda. Si su sitio está en el número 21 entre otros 10 007 sitios que guardan alguna relación con la palabra de la búsqueda, de malas. Lo cierto es que son tantas las personas que hacen negocios en la Internet en todos los campos, que si depende exclusivamente de los motores de búsqueda como herramienta de marketing para conseguir

negocios, más le vale probar suerte con la lotería. Tendrá más probabilidades de triunfar.

Sugiero pensar en un nombre corto. De esa manera, cuando lo mencione en una conversación casual o en una ponencia más formal, la gente lo recordará, ya sea que lo anote o no.

En contra de lo que afirman "las reglas", no creo que sea importante incluir palabras que detecten los motores de búsqueda, porque pienso que la Red está tan saturada que depender de los negocios obtenidos gracias a los motores de búsqueda es una manera equivocada de atraer clientes potenciales a su sitio web.

Registrar su nombre de dominio

Cuando haya definido el nombre de su sitio, tiene que registrarlo con lo que se denomina InterNIC. Le darán su dirección de dominio, que se denomina Universal Resource Locator, o URL. Entre otras ventajas, el registro impide la duplicación de nombres de dominio. Yo me registré con Network Solutions, Inc. También se puede registrar electrónicamente (http://rs.internic.net). Cuando yo registré mi nombre, el costo era de 70 dólares por dos años.

Hay cientos de proveedores de acceso a la Internet y se pueden ubicar haciendo una búsqueda.

Hay otros servicios que resultan interesantes. Por ejemplo, si uno vende un producto, es conveniente que los clientes puedan comprarlo con tarjeta de crédito. Si vende información escrita, el hecho de darles a los clientes la oportunidad de descargar la información de inmediato ahorra costos de correo e impresión y permite tener el material instantáneamente. Debe averiguarles a los proveedores de acceso a Internet qué ofrecen.

¿Por qué no un cibercentro comercial?

Los cibercentros comerciales, que son como centros comerciales virtuales, han recibido mucha publicidad en la prensa y se les impulsa mediante seminarios gratuitos, videocintas y muchos otros medios. A primera vista, la idea parece buena. A semejanza de lo que ocurre en los centros comerciales corrientes, se abre un almacén en ellos. El cibercentro le desarrolla el sitio y usted paga un "alquiler" anual por él. La mayor parte ofrece algún tipo de "capacitación", que en realidad es como una consultoría en la cual responden preguntas relacionadas con marketing. Además, la mayor parte de los cibercentros ofrecen varios servicios en uno: apartados de correo electrónico, *banners* virtuales gratuitos que promueven sus servicios, etc. Los costos son altos si se comparan con los de los proveedores de acceso a Internet: pueden ascender a mil dólares anuales o más, en comparación con entre 100 y 200 dólares.

¿Vale la pena el costo adicional? Para la mayor parte de los consultores, yo diría que no. La teoría del cibercentro es que (1) la gente visita el centro y se detiene en su almacén y compra sus servicios, como en un centro comercial corriente, y (2) los clientes van a comprar algo y ven su almacén y también visitan su sitio. A eso lo llaman "rebosamiento" (*spillover*).

En primer lugar, creo que la psicología de visitar un centro comercial corriente no es la misma que rige si se visita un centro comercial virtual. La gente acude al centro comercial corriente para divertirse. Los visitantes van a ver qué hay de nuevo, socializan, almuerzan y quizás incluso van a cine. Para muchos se trata de un "día en el centro comercial" y "compran hasta el cansancio". Por el contrario, quienes visitan un cibercentro por lo general andan en busca de algo específico. Muy pocos tienen tiempo para pasar todo el día en un cibercentro sin que intervenga la socialización con amigos, cónyuge o novio/a. Por eso, aunque se promocione bastante el cibercentro, y la mayor parte no se promueve mucho, no va a conseguir muchos negocios sólo porque forma parte de un "centro" y la gente "deambula por ahí". Además, ¿cuántos consultores tienen almacenes en los centros comerciales reales?

En lo que respecta al efecto de rebosamiento, sucede lo mismo. A diferencia de la emoción que produce la búsqueda en un día de compras, los compradores de los cibercentros probablemente consiguen lo que

desean y se salen. Tendría que tener mucha suerte para que alguien vea las listas de negocios antes de salir y comience a buscar un consultor. Los servicios de consultoría no se contratan por simple impulso de compra.

¿Cómo se comercializa en la Red?

La clave del marketing en la Red es la promoción, tanto en línea como fuera de línea. Es indispensable hacer que la gente entre a su sitio web. No se puede simplemente confiar en que el motor de búsqueda se encargue de esto. ¿Recuerda esas 37 páginas de consultores expertos en computadores que encontramos cuando hicimos la búsqueda de consultores en otra sección de este capítulo? Es tanta la competencia que existe en la Red por cualquier negocio o servicio, que es absurdo tratar de establecer una práctica profesional con base en un motor de búsqueda.

Divulgación y promoción: el secreto número uno del marketing en la Red

Hot!Hot!Hot! era un sitio web que vendía salsas por la Internet. Los dueños vendieron su negocio hace un par de años. Lo habían iniciado en 1994, de modo que Hot!Hot!Hot! fue uno de los primeros negocios que intentó vender algo en línea. Tuvo un enorme éxito y se le considera uno de los mitos populares de la Internet. Resulta que el negocio de salsas tenía su sede en Old Town, Pasadena, cerca de donde vivo, y les presté algunos servicios de consultoría a sus dueños en los primeros años. Me contaron que la mitad de sus ventas provenía del sitio web y la otra mitad de la tienda física.

Incluso en esos días, la clave no era un motor de búsqueda. Eran la divulgación y la promoción. Una de las dueñas había estudiado relaciones públicas. Promovía incansablemente el negocio y el sitio web en artículos que escribía y en entrevistas que daba a periódicos y revistas sobre el carácter único del negocio y la novedad que era en ese entonces el marketing a través de un sitio web.

Como consultor, tiene que hacer algo similar. Combine la comercialización a través de un sitio web con otras estrategias de marketing. Coloque la dirección de su sitio en sus tarjetas de presentación, la papelería, los folletos y cualquier otro texto impreso que se relacione con su negocio. Cuando converse con alguien, mencione la dirección de su sitio web. Por eso debe ser un nombre sencillo, como "stuffofheroes".

Usar banners

Las pancartas (o *banners*) son los anuncios a color que flotan por toda la Red. Se hace clic sobre ellos y envían al usuario al sitio web correspondiente. La clave en este caso es pagar publicidad en *banners* sólo en lugares a donde acostumbren entrar sus clientes potenciales. Amazon.com, la librería en línea, coloca *banners* por todas partes. Sin embargo, cada *banner* tiene que ver específicamente con el tema del sitio web en donde aparece. Aun así, es probable que gran parte de sus inversiones en publicidad se desperdicie, porque quienes frecuentan ciertos sitios web no suelen comprar libros. En su caso, si se dedica a la consultoría en cierta industria, podría colocar un *banner* en el sitio web de la asociación profesional de esa industria, y es probable que así consiga algunos negocios.

Se pueden colocar anuncios de tipo *banner* sin costo alguno si a la vez se coloca el *banner* de otro en el sitio de uno. Una manera de hacerlo es encontrar sitios compatibles pero que no representen competencia y ofrecer un intercambio de anuncios. También existen servicios de intercambio de *banners*. Si los utiliza, puede ser que el intercambio no sea de uno a uno, es decir, que quizás tenga que publicar dos anuncios a cambio de uno suyo. La razón es que estas compañías ganan dinero vendiendo esos anuncios adicionales a empresas que están dispuestas a pagar por una mayor divulgación.

Usted mismo puede crear sus *banners* utilizando los programas que ya he mencionado.

Cibervínculos

Los cibervínculos son enlaces o vínculos electrónicos que conectan un sitio web con otro. Se "señala" el enlace con el *mouse*, se hace clic sobre él y ¡listo!, ya está en el sitio web.

A semejanza de lo que ocurre con gran parte del marketing en la Red, se trata de utilizar conceptos ya probados en otro entorno. Busque a consultores que no sean competencia directa y ofrézcales intercambiar enlaces. En otras palabras, su sitio web incluirá un cibervínculo que describe los servicios de consultoría del otro y que vincula su sitio al de él. A su vez, en el sitio del otro consultor se describirá su servicio y habrá un vínculo similar.

Ésta es una situación ventajosa para todos. Tanto el otro consultor como usted conseguirán clientes que quizás no los buscarían. Los clientes también se benefician porque usted puede hacer un directorio con estos vínculos y eso atraerá a la gente a su sitio web, así sea para buscar un tipo de consultoría específico que quizás usted no ofrezca.

Suministro de información

El concepto de suministrar información parece confirmar la ley según la cual todo lo que se da regresa con creces. Ése es el concepto del boletín de noticias que se describe en el capítulo 3. De hecho, puede publicar su boletín noticioso en su sitio web. Si publica un nuevo ejemplar más o menos cada mes, algunas personas visitarán su sitio todos los meses para leerlo. Si hace esto, cerciórese de promover también el boletín de su sitio web.

Puede colocar en su sitio artículos suyos que hayan sido publicados. Desde luego, también puede incluir en el sitio toda la información que contiene su folleto. Lo cierto es que su sitio web es un enorme folleto con espacio ilimitado, que no genera costos de impresión ni envío.

En lo que respecta a artículos, boletines noticiosos y textos similares, es incluso interesante no publicarlos directamente en el sitio web sino colocar un enlace que le permita al cliente potencial o existente descargar la información a su propio computador. Así también podrá elaborar una lista de clientes potenciales con sus direcciones de correo electrónico. Esta lista es sumamente valiosa para el marketing por Internet, como veremos más adelante.

Marketing en la Usenet

La Usenet es un conjunto de grupos de conversación interactivos, que se conocen como grupos de noticias (*newsgroups*). Las personas participan leyendo los *postings* (mensajes) que publican otros y quizás agregando algo como respuesta. Algunos grupos de Usenet seleccionan lo que se puede o no publicar. En otros, se puede publicar cualquier cosa. Los grupos de noticias tienen su propio protocolo y etiqueta que es preciso conocer muy bien antes de comercializar algo allí. Hacer marketing masivo de sus servicios por este medio no es muy aconsejable. Este tipo de publicidad se denomina *spamming*, o correo no deseado, y algunos proveedores de acceso a la Internet lo proscriben; si lo hace, muchos no querrán hacer negocios con usted. Es importante conocer la cultura del grupo de noticias en cuestión antes de comenzar a comercializar sus servicios.

Marketing por correo electrónico

En el correo electrónico, o *e-mail*, se escribe un mensaje, se oprime un botón y se envía instantáneamente a cualquier lugar del mundo. ¿Qué sucedería si tuviera las direcciones de correo electrónico de mil o diez mil clientes potenciales? Con sólo oprimir un botón, podría enviar su mensaje de inmediato a esos mil o diez mil clientes potenciales, sin que le cueste un centavo. Maravilloso, ¿verdad? Tiene que haber algún inconveniente. Pues sí, lo hay, pero es pequeño. Si su mensaje no es bienvenido, se trata de correo no deseado, lo mismo que en los grupos de noticias. Créame: si envía correo no deseado, lo lamentará.

Parece una paradoja. Existe este método maravilloso de marketing directo, instantáneo y gratuito, pero si lo usamos mal estamos acabados. Así las cosas, ¿qué podemos hacer? Hay tres soluciones, y todas aconsejan enviar los correos publicitarios únicamente a personas que estamos seguros de que los desean. ¿Cómo hacer esto? A continuación enumero los tres métodos:

1. Investigar, ofrecer algo gratuito y cerciorarse de que se trata de algo que al destinatario le va a interesar. En la figura 15-6 se aprecia un buen ejemplo. Es una publicidad que recibí por correo electrónico y que ofrece información gratuita sobre marketing de relaciones.
2. Preguntar a quienes visitan nuestro sitio web si quieren recibir actualizaciones periódicas sobre nuestras actividades de consultoría. Luego se incluye en la lista de correo electrónico a quienes contesten afirmativamente.
3. Alquilar listas de correo electrónico de personas que han pedido específicamente información sobre los tipos de productos o servicios que ofrecemos. Otros se encargan de recopilar estos nombres y de alquilarlos.

Si utiliza las opciones dos o tres, debe incluir en su publicidad que se trata de información que los destinatarios solicitaron específicamente. Con eso se les recuerda que no se está enviando correo no deseado.

En la figura 15-7 aparece la lista Listz de tópicos de listas de correo en los Estados Unidos. ¡Hay 99 095 listas disponibles! Puede ser que haya un servicio similar en su área de influencia.

Sé que se estará preguntando sobre precios. En el momento de escribir este libro, el precio promedio oscilaba entre 10 y 30 centavos de dólar por nombre. Sin embargo, también he visto listas muy especializadas que cuestan bastante más, y otras que cuestan menos.

Algunas personas incluso suministran sus listas gratuitamente, a cambio de que usted se suscriba a algún otro servicio que ofrecen.

Figura 15-6. Publicidad por correo electrónico

Dr. William A. Cohen

De: <Jonlowder@aol.com>
Para: <wcohen@calstatela.edu>
Enviado: viernes, agosto 06, 1999, 3:48 pm
Asunto: Currículo de marketing de relaciones

Estimado profesor Cohen:

Estaba visitando el sitio web de su universidad y observé que usted es profesor de marketing, y pensé que quizás le parecería que los recursos del sitio web Relationship Marketing Resource podrían ser valiosos para su currículo.

En nuestro sitio web encontrará toda la información que necesite sobre nuestro boletín de noticias, Relationship Marketing Report, nuestros paquetes de reimpresiones de artículos y nuestro *software* de evaluación de marketing.

Relationship Marketing Report es un boletín de noticias que indica cómo establecer relaciones con los clientes de modo que conduzcan a:

— mayor lealtad y retención de clientes
— mayores ventas
— más recomendaciones a otros

RMR ofrece consejos de los principales expertos en marketing sobre cómo incrementar las utilidades y conseguir nuevos clientes para su base de datos.

Los paquetes de reimpresión de artículos incluyen el de marketing de lealtad, el de valor de por vida, el de segmentación de clientes y el de marketing de base de datos. Son excelentes fuentes que cubren cualquiera de estos temas en profundidad.

Nuestro programa de evaluación de marketing incluye *software* de computación sencillo y poco costoso. El *software* que estamos ofreciendo es:

— Valor de por vida para el cliente con y sin programas de marketing de base de datos
— Análisis de respuestas a correo directo
— Hoja de cálculos sobre costos en medios para maximizar el valor de por vida
— Cuadro de cálculo de investigación y valor de datos

Si cree que alguno de estos productos le puede resultar útil para su currículo, o si desea mayor información, por favor visite nuestro sitio web en www.relationshipmktg.com/college/colleghome.htm. También nos puede llamar directamente al teléfono (888) 219-4648.

Un cordial saludo,
Jon Lowder, presidente
Marketing Publishers Inc.
Editores de Relationship Marketing Report
www.relationshipmktg.com www.booksaboutmarketing.com
Teléfono: (703) 494-1914 email:jlowder@dc.jones.com

Usar el correo electrónico para obtener cubrimiento noticioso para su negocio de consultoría

Sin duda alguna es posible obtener muchos beneficios haciendo publicidad en medios de comunicación que promoverán sus negocios mediante correo electrónico. Sin embargo, repito que debe evitar enviar correos no deseados, pues de lo contrario su publicidad lo perjudicará en vez de beneficiarlo. Paul Krupin escribió un artículo muy interesante sobre cómo obtener cubrimiento noticioso, que fue publicado en la Red por Hanson Marketing. Su sitio web (http://www.hansonmarketing.com) contiene una gran cantidad de información útil para consultores.

Krupin dice que la "regla de oro" para hacerse publicidad por correo electrónico dirigida a los medios de comunicación es buscar un público objetivo y personalizar. Da diez "mandamientos" para enviar correo electrónico a los medios:

1. Piense muy bien antes de escribir. ¿Qué quiere lograr? ¿Un profesional de los medios de comunicación lo publicará o lo arrojará a la basura?
2. Determine con cuidado y precisión su público objetivo. Busque contactos de calidad, no cantidad.
3. Sea breve: no más de tres o cuatro párrafos que ocupen entre una y tres pantallas.
4. Limite el tema y el contenido de su mensaje a lo que sea de interés para su público objetivo.

Figura 15-7. Lista Liszt de tópicos de listas de correo electrónico

5. Si quiere hacerle publicidad a un producto o un servicio o quiere que se publiquen reseñas sobre un nuevo libro o *software*, siga dos pasos. Primero escriba algo con "gancho" y un ángulo noticioso, y luego transmita el comunicado de prensa o el artículo completo.
6. Ajuste el mensaje al estilo o el contenido del medio destinatario.
7. Dirija cada mensaje de correo electrónico a cada medio por separado.
8. Relea, relea y relea, y reescriba, reescriba y reescriba antes de hacer clic para enviar.
9. Sea brutalmente honesto consigo mismo y con sus contactos en los medios de comunicación; no exagere ni asegure cosas que no puede probar.
10. Haga un seguimiento oportuno con un escrito pertinente y profesional[1].

¿Por qué no enviar un boletín de noticias por correo electrónico?

Puede desarrollar y distribuir fácilmente su boletín noticioso por correo electrónico. Así evitará costos de impresión y de correo. También puede utilizar ambas modalidades, con lo cual incrementará la eficacia.

E-Zinez.com tiene un manual gratuito sobre cómo publicar un boletín de noticias para correo electrónico en http://www.e-zinez.com. Otro sitio web que vale la pena visitar es el de All Real Good Internet. Tiene muchos recursos e información útil para publicar un boletín de noticias para correo electrónico. Su dirección es: http://www.allrealgood.com/emailpublishing/resources/create.shtml. A continuación incluyo algunos consejos sobre qué se debe hacer y qué se debe evitar:

- Revise su intención y su contenido. Debe ofrecer información requerida, y no ser tan sólo un texto en el cual se alaba a sí mismo.

- Hágalo atractivo y en el formato más sencillo para sus lectores. Por lo general, lo mejor es un sencillo texto ASCII* como cuerpo del boletín de noticias.
- Sea breve e incluya una dirección de Internet a la cual pueden acudir los lectores si desean información adicional.
- Incluya en cada boletín información para anular fácilmente la suscripción.
- No envíe su boletín de noticias si no se lo han solicitado.
- No lo envíe con demasiada frecuencia. Un buen punto de partida es una vez por mes[2].

El potencial para hacer investigaciones y promover su negocio en Internet es asombroso. Sin embargo, muchos consultores no aprovechan esta oportunidad. Si combina el marketing y la investigación en línea con métodos tradicionales, observará un notorio incremento en su productividad y un provecho mucho mayor por cada dólar de marketing que invierta en su negocio.

NOTAS

1 Paul J. Krupin, "Ten Tips for Using E-Mail to Get News Coverage for Business", http://www.hansonmarketing.com/guest2-ahtml.

2 "Create Your Own E-mail Newsletter", http://www.allrealgood.com/email_publishing/resources/create.shtml.

* ASCII (pronunciado *aski*) es la sigla de American Standard Code for Information Interchange. Es el código utilizado prácticamente por todos los fabricantes de computadores para representar letras, cifras y signos especiales. Los archivos generados exclusivamente mediante formato de texto ASCII no contienen ningún formato ni tipo de letra concretos, pero pueden ser leídos por todos los computadores. *(Nota del editor.)*

EPÍLOGO

o me cabe la menor duda de que se puede ser un consultor exitoso (ya sea de tiempo completo o sólo parcial) y, al mismo tiempo, aportar algo valioso a sus clientes y a la sociedad. Ya en este libro se le indicó todo lo que necesita saber para comercializar y poner en práctica su propia pericia en cualquier campo de la consultoría. Las preguntas que aún no tienen respuesta son las que irán surgiendo a medida que inicie el trabajo real como consultor.

Así es como debe ser, porque ciertos aspectos de su trabajo como consultor dependerán no sólo del tipo de consultoría que realice, de la clase de industria o del área geográfica sino, más importante aún, de su personalidad, su estilo y su manera particular de proceder. En total, las respuestas a estas preguntas serán lo que lo diferenciarán y le darán una ventaja con respecto a los demás consultores que realizan un trabajo idéntico; esta ventaja diferencial será el factor principal de su éxito.

Lo aguarda una gran aventura plena de retos, algunas decepciones y la emoción del triunfo. Además, su trayectoria le dará no sólo recompensas monetarias, sino también la satisfacción de estar haciendo lo que quiere y de hacerlo bien.

Pero ningún libro, por completo o profundo que sea, puede iniciar este viaje por usted. Esto es algo que debe hacer personalmente. Si usted no lo inicia, no actúa y no sigue los pasos necesarios para establecer su práctica de consultoría, no habrá nada. Por consiguiente, de aquí en adelante todo depende de usted. Le deseo el enorme éxito que sólo usted mismo podrá alcanzar.

ANEXO A

EJEMPLO DE FOLLETO DE CONSULTOR

Ejemplo de folleto

Yo mismo diseñé el folleto de muestra que aparece en este anexo. Si tiene un computador y una impresora a color, también usted podrá diseñar el suyo. Lo mejor de este folleto son su flexibilidad y su costo. Como uno mismo lo imprime en la impresora del computador, no es preciso pagar nada sino cuando se tiene ya un cliente potencial y se le quiere dar un folleto. Además, sólo se paga por lo que se necesita. Sin embargo, el folleto contiene mucha información. El mío pone énfasis en mis seminarios sobre liderazgo. Sin embargo, es lo bastante flexible como para que pueda personalizarlo, no sólo según el tema que desee sino con información actualizada y dirigida a un cliente en particular.

Esto es lo que hay que hacer. Compre un paquete de carpetas de tamaño carta. Yo prefiero las blancas, pero cualquier color sirve. Además, compre un paquete de etiquetas blancas grandes, de 21,25 × 27,5 centímetros.

Con el programa de procesamiento de palabras, escriba y diagrame la parte anterior y posterior de su carpeta. Las etiquetas son autoadhesivas, de modo que sólo tiene que imprimirlas y pegarlas en el anverso y el reverso de su carpeta, respectivamente.

En la parte interior de la carpeta encontrará bolsillos de lado y lado, además de un lugar para insertar su tarjeta de presentación. También es posible imprimir tarjetas de presentación especiales con el computador y la impresora. En el bolsillo izquierdo, coloco artículos que

he escrito o artículos que se han escrito sobre mí. Del lado derecho incluyo cartas de clientes satisfechos, una lista parcial de clientes, algunos datos biográficos y descripciones de mis consultorías o, como en este caso, de los seminarios que dicto. También incluyo una fotografía en blanco y negro. Como ya dije, se puede variar el contenido de los bolsillos según el cliente y la situación.

Cubierta del folleto de muestra

Así se ve la cubierta de mi folleto.

"Bill Cohen comes closer to identifying what produces extraordinary leaders than anyone I know." - General Frederick J. Kroesen, former Commander United States Army, Europe

THE STUFF

of

HEROES

William A. Cohen, PhD, Major General, USAFR, Ret.



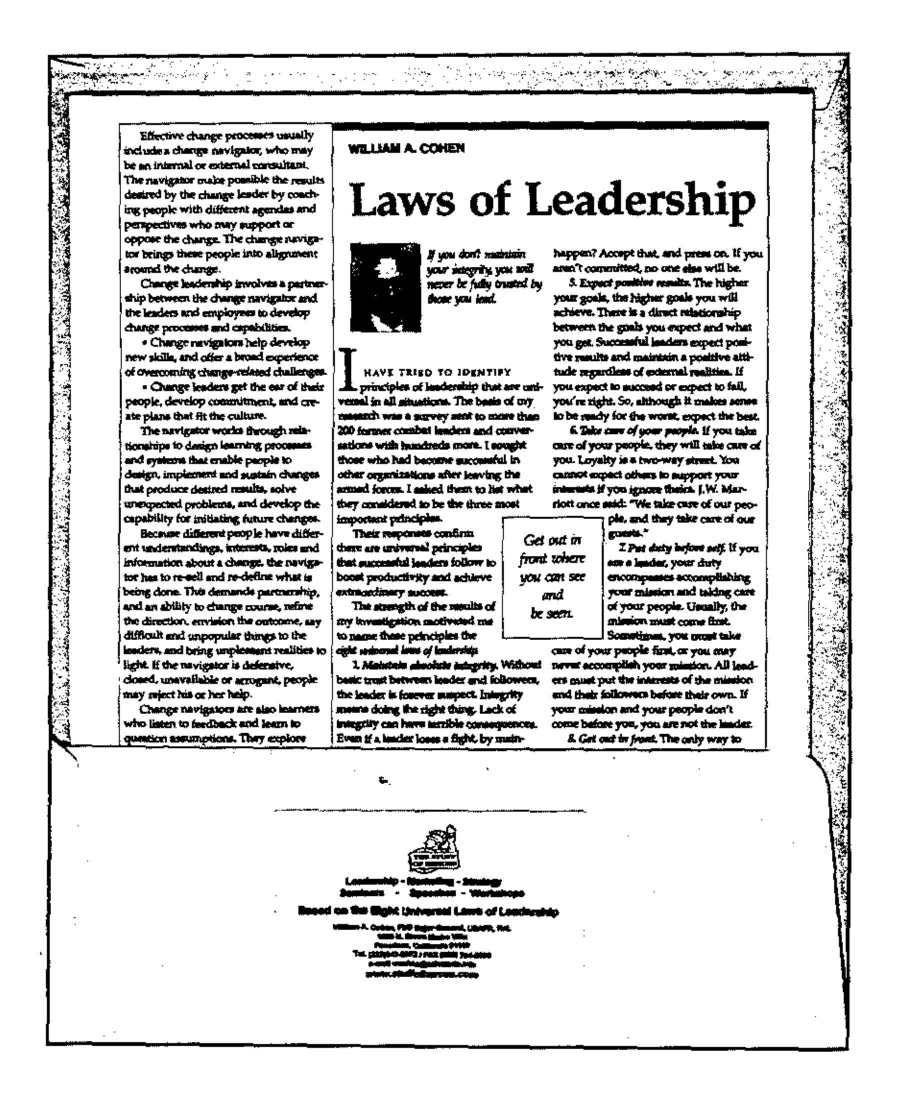
SEMINARS
SPEECHES
WORKSHOPS
PERSONAL TRAINING AND CONSULTING
LEADERSHIP
MARKETING
STRATEGY

Based on The Eight Universal Laws of Leadership

"*The Stuff of Heroes* isn't just good stuff - it's THE RIGHT STUFF"- Frank Borman, former Astronaut and CEO, Eastern Airlines

Interior del folleto de muestra

En esta página y la siguiente se aprecia el contenido del folleto.



Effective change processes usually include a change navigator, who may be an internal or external consultant. The navigator make possible the results desired by the change leader by coaching people with different agendas and perspectives who may support or oppose the change. The change navigator brings these people into alignment around the change.

Change leadership involves a partnership between the change navigator and the leaders and employees to develop change processes and capabilities.

- Change navigators help develop new skills, and offer a broad experience of overcoming change-related challenges.
- Change leaders get the ear of their people, develop commitment, and create plans that fit the culture.

The navigator works through relationships to design learning processes and systems that enable people to design, implement and sustain changes that produce desired results, solve unexpected problems, and develop the capability for initiating future changes.

Because different people have different understandings, interests, roles and information about a change, the navigator has to re-sell and re-define what is being done. This demands partnership, and an ability to change course, refine the direction, envision the outcome, say difficult and unpopular things to the leaders, and bring unpleasant realities to light. If the navigator is defensive, closed, unavailable or arrogant, people may reject his or her help.

Change navigators are also learners who listen to feedback and learn to question assumptions. They explore

WILLIAM A. COHEN

Laws of Leadership

If you don't maintain your integrity, you will never be fully trusted by those you lead.

I HAVE TRIED TO IDENTIFY principles of leadership that are universal in all situations. The basis of my research was a survey sent to more than 200 former combat leaders and conversations with hundreds more. I sought those who had become successful in other organizations after leaving the armed forces. I asked them to list what they considered to be the three most important principles.

Their responses confirm there are universal principles that successful leaders follow to boost productivity and achieve extraordinary success.

The strength of the results of my investigation motivated me to name these principles the *eight universal laws of leadership.*

1. *Maintain absolute integrity.* Without basic trust between leader and followers, the leader is forever suspect. Integrity means doing the right thing. Lack of integrity can have terrible consequences. Even if a leader loses a fight, by main-

Get out in front where you can see and be seen.

happen? Accept that, and press on. If you aren't committed, no one else will be.

5. *Expect positive results.* The higher your goals, the higher goals you will achieve. There is a direct relationship between the goals you expect and what you get. Successful leaders expect positive results and maintain a positive attitude regardless of external realities. If you expect to succeed or expect to fail, you're right. So, although it makes sense to be ready for the worst, expect the best.

6. *Take care of your people.* If you take care of your people, they will take care of you. Loyalty is a two-way street. You cannot expect others to support your interests if you ignore theirs. J.W. Marriott once said: "We take care of our people, and they take care of our guests."

7. *Put duty before self.* If you are a leader, your duty encompasses accomplishing your mission and taking care of your people. Usually, the mission must come first. Sometimes, you must take care of your people first, or you may never accomplish your mission. All leaders must put the interests of the mission and their followers before their own. If your mission and your people don't come before you, you are not the leader.

8. *Get out in front.* The only way to

Leadership - Marketing - Strategy
Seminars - Speeches - Workshops
Based on the Eight Universal Laws of Leadership

Profile of a Peak Performance Expert

Dr. Bill Cohen is *Professor of Marketing and Leadership*, former department chairman and Institute Director at California State University Los Angeles and is a retired major general from the U.S. Air Force Reserve. He has also taught at the *University of California Los Angeles, University of Southern California* and Claremont Graduate University.

Among his 35 books translated into 11 languages and over 100 articles *resulting* from his *research*, are the best selling books *The Stuff of Heroes* (Longstreet Press, 1998) and *The Art of Leader* (Prentice Hall, 1990). The latter was named a Best Business Book of the Year by Library Journal. The former was

nominated … 998 by
Manageme… f world
class lead… ls and
admirals, p… ne 500
companies. … es and
universities …

Amo… alifornia
State Unive… Forge
George Wa… (1985),
and the C… Award
(1996). He… 999, he
was name… s from
around the… awards
include the… guished
Flying Cros… ak leaf
clusters.

Dr. C… d trade

ANEXO B

CUESTIONARIO Y AUDITORÍA DEL CONSULTOR

Parte I: Organización

Empresa: ____

División: ____

Dirección: ____

Ciudad, provincia y código postal: _______________________

Sitio web: ____

Otras ubicaciones de la división: _________________________

____

____

____

Funcionarios de la empresa y otros ejecutivos clave: _________

____

____

____

Principal contacto para este proyecto: ____________________

Cargo: ____

Dirección: ____

Ciudad, provincia y código postal: _______________________

Teléfono: ____

Fax: ____

E-mail: ____

Contacto de soporte para este proyecto: ______________________

Cargo: ______________________

Dirección: ______________________

Ciudad, provincia y código postal: ______________________

Teléfono: ______________________

Fax: ______________________

E-mail: ______________________

Nota: Conseguir organigramas pertinentes de la empresa.

Parte II: Producción (para empresas manufactureras)

¿Qué porcentaje de la producción es:

manufactura por encargo (personalizada)? _____%

manufactura repetitiva (estándar)? _____%

¿Qué porcentaje de la producción:

es una marca particular de terceros? _____%

se vende como marca propia? _____%

¿Subcontrata? _____

Si la respuesta es afirmativa, ¿qué porcentaje del trabajo total?

_____%

¿Quiénes son sus principales subcontratistas? ______________________

____

____

____

¿Le satisface el trabajo que realizan?______________________

____

____

¿Qué porcentaje de su producción exporta? _____%

¿A qué países exporta? ¿Cuál es el porcentaje de exportaciones a cada país?

______________________ _____ %

______________________ _____ %

______________________ _____ %

¿En qué porcentaje de su capacidad de producción está operando actualmente? _____%

¿Qué porcentaje adicional podría agregarle a la capacidad total (100%) para realizar ventas adicionales? _____%

¿Cuántos meses le tomaría alcanzar esta cifra? _____ meses

¿Cuál es el porcentaje mínimo de capacidad con el que debe operar para alcanzar el punto de equilibrio? _____%

¿Qué tanto depende su producción de estaciones o temporadas?

___ Nada ___ Un poco ___ Bastante ___ Mucho ___ Completamente

¿En qué temporada(s) alcanza su pico la producción? ______________

¿En qué temporada(s) está en el mínimo la producción?______________

¿En qué medida están sus operaciones de producción reglamentadas por controles gubernamentales?

_____ % Nacional _____ %Provincial _____ %Local

¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Se siente satisfecho con ellos?

______________________ _____%

______________________ _____%

______________________ _____%

Parte III: Mercados atendidos

De ser posible, dé estimaciones de lo siguiente:

	Año pasado	*Hace tres años*
Ventas totales de la industria	________	________
Sus ventas	________	________
Su participación en el mercado	________	________

	Año pasado	*Hace tres años*
Participación del principal competidor	________	________
Participación del segundo competidor	________	________

Participación del tercer competidor ________ ________

_____% Mercado de consumo _____% Mercado industrial

Describa cada mercado de consumo o cada mercado industrial según el código SIC*. Haga una lista de sus productos o servicios, los canales que utiliza para su distribución y su participación porcentual aproximada en cada mercado.

Mercado	*Productos*	*Canal(es)*	*Participación en el mercado*

Haga una lista de sus principales competidores

Nombre y dirección	*Mercados más fuertes*	*¿Por qué es fuerte en estos mercados?*	*Productos más fuertes*	*¿Por qué es fuerte en estos productos?*

¿Qué nuevos competidores han ingresado al mercado en los últimos tres años? ________________________________

¿Ha hecho algo inusualmente bien? De ser así, ¿en qué mercados, con qué productos y por qué? ________________________________

Parte IV: Productos

¿Aproximadamente cuántos productos individuales diferentes fabrica? ________

¿Cuál es la cifra en dinero de su venta promedio (al cliente final)? ________

¿Cuántas veces compra el mismo cliente su producto promedio en un año? ________

¿Aproximadamente qué porcentaje de sus clientes son reincidentes? ________%

¿Cuál es la vida de compra promedio de sus clientes? ________________

¿Por qué dejan de comprarle? ________________________________

¿Cuál de sus productos tiene márgenes más altos? ________________

¿Vende algunos artículos de propaganda a precios ventajosos para atraer clientes? Haga una lista:

¿Ha probado su eficacia en comparación con la de otros artículos? De ser así, ¿con cuáles artículos y cómo?

Haga una lista de sus productos por ventas y utilidades:

Producto	*Ventas anuales*	*Utilidades anuales*
	$	$
	$	$
	$	$
	$	$
	$	$
	$	$

¿Ha pensado en la posibilidad de abandonar los productos que reportan utilidades bajas? Si mantiene productos de ventas/utilidades bajas, indique por qué:

¿Tiene un programa vigente de investigación y desarrollo de nuevos productos? ______

¿Cuándo se introdujo su último producto nuevo? ______

¿Cuándo se introdujo su última modificación importante de producto? ______

¿Cómo se hace la investigación y el desarrollo de nuevos productos?

______ Internamente
______ Se subcontrata

¿Para qué se hace investigación y desarrollo de nuevos productos?

______ Para estar a la par de la competencia
______ Para contrarrestar la obsolescencia de productos
______ Para reducir los costos de producción
______ Para reducir los costos de materiales
______ Para ingresar a nuevos mercados
______ Para aumentar las ventas
______ Otras razones ______

¿Cómo decide cuáles productos potenciales desarrollar? ______

Parte V: Investigación de mercado

¿Tiene un programa vigente de investigación de mercado? ______

¿Tiene información correcta sobre:

___ quiénes compran sus productos?
___ por qué los compran?
___ en dónde se están comprando sus productos?
___ quién toma la decisión de compra?
___ cuál es la mejor manera de llegarles a los clientes mediante publicidad?
___ la efectividad de sus programas de publicidad?
___ los productos de sus competidores?
___ las estrategias de sus competidores?

___ los mercados potenciales?
___ la efectividad relativa de diferentes canales de distribución?
___ nuevas aplicaciones de sus productos?
___ el potencial de exportación?
___ productos relacionados que exigen sus clientes?
___ la efectividad y la eficiencia relativas de los vendedores?
___ la efectividad de los empaques?
___ la sensibilidad a los precios?
___ la imagen y el posicionamiento de su producto con relación a otros?
___ las posibilidades de la divulgación y promoción?
___ las relaciones de operación en su industria?

¿A qué asociaciones profesionales pertenece?___________________

¿A cuáles revistas o publicaciones gremiales está suscrito?___________

¿Utiliza la investigación de mercado disponible en asociaciones y revistas? ________

¿Utiliza la investigación de mercado disponible en la Internet?________

Si utiliza investigación de mercado realizada internamente, ¿qué organizaciones en su empresa hacen esta investigación, y qué tipo de investigación proveen? ____________________

¿Qué organizaciones externas le han ayudado en investigación? ________

Parte VI: *Segmentos del mercado*

Mercado de consumo

¿Qué segmentos del mercado representan sus clientes actuales? _________

Sus productos responden más a:
___ ¿Compras habituales?
___ ¿Compras por impulso?
___ ¿Compras planeadas?

En su mercado, ¿cuáles son los factores más importantes al comprar?

___ Precio ___ Características ___ Apariencia
___ Calidad ___ Desempeño ___ Otros __________

¿Quién influye en la decisión de comprar sus productos?

___ Hombres ___ Abogados
___ Mujeres ___ Líderes religiosos
___ Niños ___ Mecánicos
___ Médicos ___ Contratistas
___ Dentistas ___ Tenderos
___ Educadores ___ Fraternidades o grupos sociales
___ Esteticistas ___ Personas influyentes o de altos ingresos
___ Barberos ___ Otros____________________

Mercado industrial

¿Quién toma la decisión de comprar su producto? Si es más de un individuo, especifíquelos a todos. ____________________

Esboce la secuencia de eventos en la toma de esta decisión. Incluya otros factores o individuos que influyen en la decisión. ____________

____

____

____

____

Parte VII: Fijación de precios

¿Cómo fija los precios de sus productos? ____________

____

____

____

¿Cuál es su política de garantía? ____________

____

____

____

¿Cuál es su política de servicio? ____________

____

____

____

¿Tiene otras políticas especiales importantes? ____________

____

____

____

Lista de verificación de precios

Examinar costos, volumen de ventas y utilidades. Las preguntas en esta sección serán de ayuda para examinar los precios desde el punto de vista de costos, volumen de ventas y utilidades**.

Fijación de precios y costos. Es posible que una empresa que fije el precio de un artículo aplicando un margen de ganancia estándar esté pasando por alto ciertos factores de costos que tienen relación con ese artículo. Las siguientes preguntas tienen como propósito ayudarle a recopilar información útil para determinar los precios de tipos específicos de artículos.

	Sí	No
1. ¿Sabe cuáles costos operativos permanecen iguales, independientemente del volumen de ventas?	____	____
2. ¿Sabe cuáles costos operativos disminuyen porcentualmente a medida que se incrementa el volumen de ventas?	____	____
3. ¿Ha calculado el punto de equilibrio de sus artículos según diferentes precios de venta?	____	____
4. ¿Tiene en cuenta otros factores además de los porcentajes de márgenes brutos altos? (Por ejemplo, es posible que un producto con un margen bruto alto también sea un producto de rotación lenta con altos costos de manipulación. Por consiguiente, tal vez sea menos rentable que otros productos de márgenes menores pero con una alta rotación.)	____	____
5. Cuando selecciona productos para reducirles el precio, ¿proyecta los efectos que esto tendría en las utilidades? (Por ejemplo, si un comerciante de alimentos piensa en si le hace un descuento al jamón enlatado o al filete de cadera, un factor de costos importante es la mano de obra. En el jamón ya enlatado, prácticamente no se requiere mano de obra; sin embargo, el filete de cadera exige contar con un carnicero hábil que haga los cortes y este trabajo podría significar ninguna o pocas utilidades.)	____	____

Fijación de precios y volumen de ventas. Un programa de fijación de precios eficaz también debe considerar el volumen de ventas. Por ejemplo, es posible que unos precios altos limiten su volumen de ventas, mientras

que unos precios bajos pueden redundar en un volumen alto pero no rentable. Las siguientes preguntas le ayudarán a determinar qué es lo correcto en su situación particular.

Sí No

6. ¿Ha pensado en fijar una meta de volumen de ventas y luego analizarla para comprobar si sus precios le ayudarán a alcanzarla? ____ ____
7. ¿Ha fijado una meta de determinado número de clientes nuevos para el próximo año? ____ ____

   De ser así, ¿cómo puede ayudar la fijación de precios a conseguirlos? ____________________

8. ¿Debe limitar las cantidades de productos de margen bajo que un cliente individual puede comprar cuando dichos productos están en rebaja? ____ ____

   De ser así, ¿le hará publicidad a esta política? ____ ____

   ____

9. ¿Cuál es su política cuando la totalidad de un producto en rebaja se vende antes de que termine el período anunciado en la publicidad? ¿Permite que los clientes desilusionados compren el producto después al precio de descuento? ____ ____

Fijación de precios y utilidades. Los precios deben ayudar a incrementar ventas que resultan rentables a largo plazo. Las siguientes preguntas le ayudarán a analizar sus políticas de fijación de precios y el efecto que éstos tienen en sus utilidades anuales.

Sí No

10. ¿Conoce todos los datos sobre costos, ventas y comportamiento competitivo? ____ ____
11. ¿Fija los precios con la esperanza de alcanzar objetivos precisos, por ejemplo un incremento del 1% en las utilidades en comparación con el año anterior? ____ ____

Sí No

12. ¿Ha fijado un nivel determinado de utilidades en dinero y en porcentaje de ventas? ____ ____
13. ¿Mantiene archivos que contengan los datos que requiere sobre utilidades, pérdidas y precios? ____ ____
14. ¿Revisa sus prácticas de fijación de precios periódicamente, para cerciorarse de que sí le están ayudando a alcanzar sus metas en materia de utilidades? ____ ____

Juzgar el comprador, la oportunidad y los competidores. Las preguntas de esta sección están diseñadas para ayudarle a analizar la manera como juzga al comprador (su cliente), la oportunidad y los competidores.

El comprador y la fijación de precios. Cuando tenga todos los datos sobre costos, el siguiente aspecto que debe considerar es el *cliente*, ya sea que piense en cambiar un precio, introducir un nuevo producto o revisar sus prácticas actuales de fijación de precios. Conocer a sus clientes le ayudará a determinar cómo variar los precios a fin de obtener el margen bruto promedio que necesita para obtener utilidades. (Por ejemplo, para obtener un margen bruto promedio del 35%, algunos minoristas fijan un margen de ganancia bajo, por ejemplo de un 10% a productos que promocionan como impulsores de ventas, y un margen alto, a veces hasta del 60%, para productos de movimiento lento.) Las siguientes preguntas le indicarán cuánto conoce a sus clientes.

Sí No

15. ¿Sabe si sus clientes salen de compras para comparar y qué productos buscan? ____ ____
16. ¿Sabe cómo comparan sus clientes? ____ ____

   ☐ ¿Leyendo avisos publicitarios en el periódico?

   ☐ ¿Visitando almacenes?

   ☐ ¿De oídas?

	Sí	No
17. ¿Trata de atraer clientes que:	____	____
☐ ¿Compran sólo con base en el precio?		
☐ ¿Compran sólo con base en la calidad?		
☐ ¿Combinan ambos?		
18. ¿Alguno de sus clientes le dice cómo son sus precios en relación con los de sus competidores?	____	____
☐ ¿Más altos?		
☐ ¿Más bajos?		
☐ ¿Competitivos?		
19. ¿Sabe qué productos (o tipos de productos) siguen comprando sus clientes incluso si incrementa su precio?	____	____
20. ¿Sabe qué productos (o tipos de productos) dejan los clientes en los estantes cuando usted incrementa su precio?	____	____
21. ¿Algunos productos parecen llamarles más la atención a los clientes cuando hace realizaciones de fin de semana, de liquidación o de día especial?	____	____
22. ¿Ha utilizado sus registros de ventas individuales para clasificar a sus clientes actuales según sus volúmenes de compras?	____	____
23. ¿Sus clientes compran más si utiliza fijación de precios múltiples (por ejemplo, tres por treinta y nueve) para productos de rotación rápida?	____	____
24. ¿Sus clientes responden a los precios fraccionados mejor que a los enteros, por ejemplo noventa y nueve centavos en lugar de uno?	____	____
25. ¿Ya determinó una estrategia de fijación de precios para crear una imagen de precios favorable ante sus clientes? (Por ejemplo, un minorista que tiene ocho mil productos diferentes podría decidir sacar un margen alto en todos los artículos que se mueven más o menos lentamente, al tiempo que promociona — a niveles de precio bajos — los demás productos que se mueven rápidamente.)	____	____

	Sí	No
26. Si está tratando de construir una imagen de precios de calidad, ¿sus registros de clientes individuales, como los estados de cuentas de crédito, indican que está vendiendo una mayor cantidad de productos de más alto precio que hace doce meses?	____	____
27. ¿Sus registros de cuentas de clientes individuales y sus observaciones sobre el comportamiento de los clientes en el almacén indican que el precio es el factor importante en su(s):	____	____
☐ compras?		
☐ servicio?		
☐ surtido?		
☐ ¿Alguna otra consideración?		

Oportunidad y fijación de precios. Una comercialización efectiva significa que usted tiene el producto correcto en el lugar correcto, al precio correcto y en el momento correcto. Todos estos factores son importantes, pero la oportunidad es el elemento crucial para minoristas de menor tamaño. Las siguientes preguntas le ayudarán a determinar cuándo es el momento correcto para ajustar los precios.

	Sí	No
28. ¿Usted es un "líder" (en vez de un "seguidor") cuando anuncia sus reducciones de precios? (Los seguidores, aunque imitan a sus competidores, crean una impresión negativa en sus clientes.)	____	____

Sí No

29. ¿Ha estudiado a sus competidores para ver si siguen algún tipo de patrón cuando cambian los precios? (Por ejemplo, ¿algunos de ellos venden productos en liquidación antes que otros?)
30. ¿Existe un patrón en los tipos de productos que sus competidores promueven a precios más bajos en ciertas épocas del mes o del año?
31. ¿Ha decidido si es mejor hacer descuentos tempranos en productos de temporada o de moda, o más bien vender los productos en liquidación al finalizar la temporada?
32. ¿Ha popularizado sus ventas anuales periódicas — como ventas por aniversario, después de la Navidad, etc. — hasta el punto de que muchos clientes esperan a que llegue ese momento en vez de comprar los productos antes?
33. Cuando cambia un precio, ¿se asegura de que todos los clientes se enteren mediante etiquetas con el nuevo precio u otros métodos?
34. ¿Trata de programar los descuentos de modo que pueda hacerles publicidad?

Competencia y fijación de precios. Cuando fije los precios, tiene que tener en cuenta la posible reacción de sus competidores. Lo primero que debe hacer es aprender lo más posible sobre sus estructuras de precios. Las siguientes preguntas le ayudarán a analizar esta fase de la fijación de precios.

Sí No

35. ¿Utiliza todos los canales de información disponibles para mantenerse actualizado sobre las políticas de precios de sus competidores? (Algunas fuentes útiles de información son: cosas que le dicen sus clientes; listas de precios y catálogos de sus competidores, si los tienen; publicidad de sus competidores; informes de sus proveedores; estudios publicados en revistas gremiales, y compradores que usted mismo emplee.)

Sí No

36. Su política siempre debe ser:
    - ☐ ¿Tratar de vender por encima o por debajo de la competencia?
    - ☐ ¿O sólo estar a la par con la competencia?
37. ¿Existe un patrón en la manera como sus competidores responden a los descuentos que usted hace?
38. ¿La fijación de precios de sus principales competidores está afectando sus volúmenes de ventas hasta tal punto que tiene que alterar su política de precios en productos individuales (o tipos de productos) o en su mercancía?
39. ¿Se da cuenta de que ningún competidor tiene curvas de costos idénticas a las de otro? (Esta diferencia en costos significa que ciertos niveles de precios pueden ser rentables para usted pero poco rentables para un competidor, o viceversa.)

Prácticas que pueden ayudar a contrarrestar el precio. Algunas empresas aprovechan el hecho de que el precio no siempre es el factor determinante en el momento de efectuar una venta. Proveen servicios al cliente y ofrecen otros incentivos para contrarrestar el efecto de los precios más bajos de sus competidores. Un ejemplo de esto es el servicio de entrega. También lo es proveer un lugar de encuentro cómodo para los compradores. Las siguientes preguntas le ayudarán a examinar algunas de estas prácticas.

	Sí	No
40. ¿Los productos o servicios que vende ofrecen ventajas por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más?	____	____
41. A partir de la observación personal del comportamiento de los clientes en su almacén, ¿puede calcular aproximadamente cuánto más están dispuestos a pagar por estas ventajas?	____	____
42. ¿Debe cambiar sus servicios para crear una ventaja por la cual sus clientes estén dispuestos a pagar?	____	____
43. ¿Su publicidad pone más énfasis en los beneficios para el cliente que en el precio?	____	____
44. ¿Está utilizando las más usuales herramientas competitivas no relacionadas con precio? (Por ejemplo, ¿ha tratado de cambiar su producto o servicio para acomodarlo al mercado existente? ¿Ha diseñado planes de acumulación de puntos, obsequios u otros para generar ventas repetidas?)	____	____
45. ¿Debe cambiar las políticas sobre devoluciones a fin de causar una mejor impresión en sus clientes?	____	____
46. Si vende servicios de reparación, ¿ha revisado su política de garantías?	____	____
47. ¿Debe cambiar el surtido de su mercancía para incrementar las ventas?	____	____

Parte VIII: Distribución

¿Qué parte de su línea de producto es:
fabricada por usted? ____%
fabricada para usted por otros? ____%
Su distribución es:

____ ¿Regional? ¿En qué áreas?____________________
____

____ ¿Nacional? ¿Cuáles son sus áreas más fuertes?____
____
____

____ ¿Internacional? ¿Cuáles son sus países extranjeros más fuertes?
____
____

¿Qué sistemas de distribución utiliza?____________
____
____
____
____

¿Cómo subdivide sus líneas de productos en su organización de ventas?

____ Territorios geográficos ____ Tipo de cliente
____ Tipo de producto ____ Otros

¿Cómo decide sus métodos de distribución y cuáles distribuidores utilizar?__
____
____

Parte IX: Ventas

¿Sus vendedores, agentes o distribuidores tienen territorios exclusivos?____
____
____
____

¿Cuántas personas tiene vendiendo su producto y cuáles son sus responsabilidades?____________________
____
____
____
____

¿Cómo remunera a sus vendedores?____________________
____

¿Ofrece incentivos de ventas especiales?

¿Quién elabora sus catálogos de productos?

¿Qué ayudas de ventas proporcionan usted, su distribuidor o su agente a las personas que venden su producto?

¿Suministra algún tipo de entrenamiento formal en ventas? Explique de qué tipo, los temas, la duración de los programas, etc.

¿Con qué frecuencia realiza reuniones o conferencias de ventas? ¿Qué temas se tratan?

¿Qué sucursales mantiene?

¿Cómo selecciona o consigue sus agentes y vendedores?

¿Cómo fija las cuotas de ventas?

¿Qué descuentos comerciales ofrece?

¿Cuáles son sus condiciones de ventas?

¿Hace concesiones especiales u ofertas para incentivar las ventas?

¿Cuál es su porcentaje de productos devueltos? ____%

¿Cuál es su porcentaje de productos devueltos por defectos? ____%

¿Cuál es su porcentaje de deudas incobrables? ____%

¿Cuál es el tiempo promedio de recolección de dineros que le deben? ____

¿Con qué frecuencia envían informes sus vendedores? ____

¿Cómo lleva sus registros de ventas?

¿Cuál es la relación de ventas exitosas/número de llamadas?

¿Complementa sus "llamadas en frío" con algún otro tipo de comunicación, como el correo directo?

¿Cómo controla las actividades de sus vendedores?

¿Qué porcentaje del tiempo de sus vendedores se invierte en:

planeación? ____%

preparación? ____%

viajes? ____%

llamadas o visitas a clientes potenciales? ____%

llamadas o visitas a clientes existentes? ____%

otros? ____%

¿Cuáles son las siguientes cifras de ventas brutas anuales de sus vendedores?

Ventas brutas promedio ____________

Ventas brutas más bajas ____________

Ventas brutas más altas ____________

¿Qué cantidad de tiempo promedio se invierte en actividades de promoción que respaldan ventas por vendedor por año (total invertido anualmente en promoción de ventas, publicidad y divulgación, dividido por el número de vendedores)?

¿Qué cantidad de tiempo promedio se invierte en actividades de ventas por vendedor por año (total invertido en reclutamiento, entrenamiento, cuentas de gastos y remuneración, dividido por el número de vendedores)?

Parte X: Publicidad

¿Qué medios utiliza para hacerles promoción a sus productos?

¿Qué tipo de publicidad (incluidos el correo directo y las llamadas telefónicas) ha hecho, y cuáles fueron los costos en el último año? ¿Cuáles fueron los resultados?

¿Cómo se midieron los resultados de esta publicidad?

¿Ha utilizado la Internet para hacerles publicidad a sus productos? ¿Qué resultados obtuvo?

¿Tiene una agencia de publicidad?

Nombre: ____

Contacto: ____

Dirección: ____

Ciudad, provincia y código postal: ____

Teléfono: ____

Fax: ____

E-mail: ____

Parte XI: Promoción

¿Qué tipos de promoción de ventas ha hecho (descuentos, cupones, concursos, etc.) y cuáles fueron los costos? ¿Qué resultados obtuvo? ____

Parte XII: Divulgación promocional y relaciones públicas

¿Qué tipo de programa de relaciones públicas desarrolló el año anterior y qué costos tuvo? ¿Que resultados obtuvo? ____

Parte XIII: Operaciones gerenciales

¿Qué tipo de planificación realiza la organización? ____

¿Cómo se planea y mantiene el control presupuestal de las operaciones? ____

Parte XIV: Lista de verificación financiera: ¿está obteniendo utilidades?

Análisis de ingresos y egresos. Como la utilidad es el producto de restar los egresos de los ingresos, primero debe identificar todos los ingresos y los egresos del período analizado, a fin de determinar qué utilidades obtuvo***.

	Sí	No
1. ¿Escogió un período apropiado para determinar las utilidades?	____	____

Para fines contables, las empresas por lo general utilizan un período de doce meses, como 1 de enero a 31 de diciembre o 1 de julio a 30 de junio. El año contable que escoja no tiene que ser un año calendario (de enero a diciembre); por ejemplo, un negocio estacional podría cerrar el año cuando termine la estación. La elección depende de la naturaleza del negocio, las preferencias personales o quizás consideraciones de tipo tributario.

	Sí	No
2. ¿Ya determinó sus ingresos totales para el período contable?	____	____

Para responder esta pregunta, conteste primero las siguientes preguntas:

Sí No

________ ¿Qué cantidad de ingresos brutos de ventas reportan sus bienes o servicios *(ventas brutas)*?

________ ¿Qué cantidad de productos devuelven sus clientes y son abonados en cuenta *(devoluciones y rechazos)*?

________ ¿Qué cantidad de descuentos se dan a sus clientes y empleados *(descuentos)*?

________ ¿Qué cantidad de ventas netas reportan sus bienes y servicios *(ventas netas = ventas brutas [devoluciones y rechazos más descuentos])*?

________ ¿Qué cantidad de ingresos provienen de otras fuentes, como intereses sobre depósitos bancarios, dividendos de títulos y valores y renta de propiedades alquiladas a terceros *(ingresos no operacionales)*?

________ ¿Cuál es la cantidad de ingresos totales *(ingresos totales = ventas netas más ingresos no operacionales)*?

3. ¿Sabe cuáles son sus egresos totales? ______ ______

Los egresos son el costo de los bienes vendidos y los servicios utilizados en el proceso de vender bienes o servicios. Algunos egresos comunes para todas las empresas son:

________ Costo de los bienes vendidos (costo de bienes vendidos = inventario inicial más compras menos inventario final)

________ Salarios y remuneraciones (no olvide incluir el suyo, a la tasa real que tendría que pagarle a un tercero para que hiciera el trabajo que usted realiza)

________ Arriendo

________ Servicios públicos (electricidad, gas, teléfono, agua, etc.)

________ Artículos (oficina, aseo, etc.)

________ Gastos de despachos

________ Seguros

________ Costos de publicidad y promoción

________ Mantenimiento

________ Depreciación (tiene que cerciorarse de que sus políticas de depreciación sean realistas y debe incluir todos los artículos depreciables)

________ Impuestos y licencias

________ Intereses

________ Deudas incobrables

________ Ayuda profesional (contador, abogado, etc.)

Existen, desde luego, muchos otros tipos de gastos, pero lo importante es que cada egreso se debe registrar y deducir de los ingresos para poder saber qué utilidades se obtuvieron. Entender los egresos es el primer paso para *controlarlos* e *incrementar sus utilidades.*

Razones financieras

Una *razón financiera* es una expresión de la relación entre dos ítems seleccionados del estado de pérdidas y ganancias o del balance. El análisis de esta relación le ayudará a evaluar los puntos débiles y fuertes de su desempeño financiero y administrativo.

	Sí	No
4. ¿Sabe cuál es su índice de solvencia?	____	____

El *índice de solvencia* (activos corrientes divididos por deudas corrientes) es una medición de la situación de caja o situación cuasimonetaria (liquidez) de la empresa. Indica si tiene suficiente dinero para pagarles a los acreedores corrientes de la compañía. Cuanto más alta sea la relación, más liquidez tendrá la empresa y, por consiguiente, mayor será su credibilidad. El dinero, las cuentas por cobrar, los valores comercializables y el inventario son activos corrientes. Desde luego, tiene que ser realista cuando valore las cuentas por cobrar y el inventario a fin de obtener un panorama verdadero de su liquidez, porque es posible que algunas deudas sean de difícil recaudo y que parte del inventario sea obsoleto. Los pasivos corrientes son aquéllos que se tienen que pagar en un año.

5. ¿Sabe cuál es la razón activo disponible/pasivo corriente?	____	____

Los activos disponibles son los activos corrientes menos el inventario. La relación entre activo disponible y pasivo corriente (o prueba ácida) se determina dividiendo los activos disponibles por los pasivos corrientes. El propósito es comprobar la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones corrientes. Como no incluye el inventario, la relación entre activo disponible y pasivo corriente es una prueba más estricta de la liquidez de la empresa. Le indica si el negocio podría cumplir con sus obligaciones corrientes con activos de rápida conversión en caso de que cesen repentinamente los ingresos por ventas.

	Sí	No
6. ¿Sabe cuál es la razón deuda total/activos netos?	____	____

Esta razón (el resultado de la deuda total dividido por los activos netos y luego multiplicado por 100) es una medición de cómo puede la empresa cumplir con sus obligaciones totales con su patrimonio. Cuanto menor sea la relación, mayor será la proporción de patrimonio con relación a la deuda y mayor será la capacidad crediticia de la compañía.

7. ¿Sabe cuál es su período de cobranza promedio?	____	____

Esta relación se determina dividiendo las cuentas por cobrar por las ventas a crédito diarias. (Ventas a crédito diarias = ventas a crédito anuales dividido por 360.) Esta relación le indica el tiempo que le toma a la empresa obtener el dinero en efectivo después de hacer una venta a crédito. Cuanto más corto sea este período, más rápido será el ingreso de dinero. Un período más largo que lo usual puede significar cuentas vencidas y de difícil recaudo. Si da crédito durante un período específico (por ejemplo treinta días), esta relación debe ser muy cercana al mismo número de días. Si se prolonga mucho más que el período establecido, quizás deba cambiar su política de crédito. Es conveniente desarrollar un cronograma "de antigüedad" para calibrar la tendencia de los recaudos e identificar a quienes se demoran en pagar. Los recaudos lentos (sin cobros financieros adecuados) perjudican sus utilidades, porque podría estar haciendo algo mucho más útil con su dinero, como aprovechar descuentos en sus propias obligaciones por pagar.

8. ¿Sabe cuál es la razón ventas netas/activos totales?	____	____

	Sí	No

Esta razón (ventas netas dividido por activos totales) mide la eficiencia con la cual está utilizando sus activos. Una relación más alta que lo usual indica que la empresa es capaz de generar ventas de sus activos más rápidamente (y mejor) que la mayor parte de las compañías.

9. ¿Sabe cuál es su razón de utilidades operacionales/ventas netas? _____ _____

Esta razón (el resultado de dividir las utilidades operacionales por las ventas netas y multiplicar por 100) se suele utilizar para determinar cómo son las utilidades con relación a las ventas. Una relación más alta que lo usual indica que sus ventas son buenas o que sus egresos son bajos, o ambos. Los intereses devengados y los intereses pagados no se deben incluir al calcular esta razón.

10. ¿Sabe cuál es la razón utilidades netas/activos totales? _____ _____

Esta razón (el resultado de dividir las utilidades netas por los activos totales y multiplicar por 100) muchas veces se denomina rendimiento sobre la inversión. Se concentra en la rentabilidad de la operación global de la empresa. Por consiguiente, permite que la gerencia mida los efectos que sus políticas tienen en la rentabilidad de la compañía. El rendimiento sobre la inversión es la medición individual más importante de la situación financiera de una empresa. Podría decirse que es la cifra más importante de todas.

11. ¿Sabe cuál es la razón utilidades netas/activos líquidos? _____ _____

Esta relación se determina dividiendo las utilidades netas por los activos líquidos y multiplicando el resultado por 100. Suministra información sobre la productividad de los recursos que los dueños han comprometido en las operaciones de la empresa. Todas las razones financieras que miden las utilidades se pueden calcular ya sea antes o después de impuestos, dependiendo del objetivo de los cálculos. Las razones financieras tienen algunas limitaciones. *Como la información que se utiliza para calcularlas se basa a su vez en reglas contables* y juicios personales y no sólo en datos, las razones no se pueden considerar indicadores absolutos de la situación financiera de una empresa. Son tan sólo un medio para evaluar el desempeño de la compañía y es preciso utilizar también otros tipos de medición. Se deben utilizar como punto de partida para efectuar análisis adicionales y no como un fin en sí mismas.

Suficiencia de utilidades

Las siguientes preguntas tienen como fin ayudarle a medir qué tan adecuadas son las utilidades de su empresa. Producir utilidades es sólo el primer paso; en realidad, el objetivo de todo negocio es que produzca suficientes utilidades para sobrevivir y crecer.

	Sí	No
12. ¿Ha comparado sus utilidades con las metas que estableció para las mismas?	_____	_____
13. ¿Es posible que sus metas sean demasiado altas o demasiado bajas?	_____	_____
14. ¿Ha comparado sus utilidades actuales (absolutas y relativas — razones —) con las utilidades que produjo en los últimos uno a tres años?	_____	_____

	Sí	No
15. ¿Ha comparado sus utilidades (absolutas y relativas — razones —) con las utilidades producidas por empresas con líneas de productos similares?	____	____

Varias organizaciones publican relaciones financieras de diversos negocios. Es posible que la(s) asociación(es) profesional(es) a la(s) cual(es) usted pertenezca también publique este tipo de estudios. Recuerde, sin embargo, que las razones financieras que se publican son sólo promedios. Seguramente usted querrá tener un rendimiento mejor que el promedio.

Tendencia de las utilidades

16. ¿Ha analizado la tendencia de sus utilidades? ____ ____

Los anteriores análisis, pese a sus méritos, suministran información sobre una empresa sólo en un momento determinado del pasado. No es posible valerse de esos momentos aislados para establecer la tendencia de desempeño de su empresa. Para efectuar un análisis de tendencia es preciso calcular los indicadores de desempeño (montos absolutos o relaciones) correspondientes a varios períodos (por ejemplo anualmente durante varios años) y colocar los resultados en columnas para poderlos comparar fácilmente. Así se puede evaluar el desempeño, determinar las tendencias y hacer proyecciones iniciales sobre el futuro.

Composición de las utilidades

17. ¿Su empresa vende más de una línea principal de producto u ofrece varios servicios distintivos? ____ ____

De ser así, se debe hacer un análisis de utilidades y razones financieras por separado para cada producto o servicio, a fin de determinar la contribución relativa de cada uno, indicar la carga relativa de gastos de cada producto o servicio, saber cuáles productos son más rentables, cuáles menos y cuáles producen pérdidas, y determinar cuáles se mueven lentamente y cuáles lo hacen con rapidez. Los análisis de utilidades y razones de cada producto principal le ayudarán a detectar las áreas fuertes y débiles de sus operaciones. Así podrá tomar decisiones tendientes a incrementar las utilidades, como abandonar una línea de producto o un servicio, o poner mayor énfasis en alguno.

Archivos y registros

Es esencial contar con buenos archivos y registros. Si no tiene archivos, la empresa no sabe qué ha hecho, qué está haciendo ni para dónde va. Mantener archivos precisos, actualizados y fáciles de usar es una de las funciones más importantes del dueño/gerente, de su personal y de sus asesores externos (abogado, contador, banquero).

Archivos básicos

	Sí	No
18. ¿Lleva un libro diario general y/o libros diarios especiales, como uno para recibos de caja y pagos?	____	____

El libro diario general es el documento de registro básico de la empresa. Cada suceso monetario en la vida de la empresa se registra en el diario general o en uno de los libros diarios especiales.

	Sí	No
19. ¿Prepara un informe o un análisis de ventas?	____	____
a. ¿Tiene metas de ventas por producto, departamento y período contable (mes, trimestre, año)?	____	____

	Sí	No
b. ¿Son razonables sus metas?	____	____
c. ¿Está cumpliendo sus metas?	____	____

Si no está cumpliendo sus metas, haga una lista de las posibles razones. Puede incluir aspectos tales como el clima empresarial general, la competencia, los precios, la publicidad, las promociones de ventas, las políticas crediticias, etc. Cuando haya identificado las causas aparentes, podrá tomar las medidas necesarias para incrementar las ventas (y las utilidades).

Sistemas de adquisiciones e inventarios

20. ¿Tiene sistemas de adquisiciones e inventarios? ____ ____

Los sistemas de adquisiciones e inventarios son dos áreas cruciales del funcionamiento de una empresa que pueden afectar su rentabilidad.

21. ¿Mantiene registros sobre la calidad, el servicio, el precio y la rapidez de entrega de sus fuentes de suministro? ____ ____
22. ¿Ha analizado las ventajas y las desventajas de:
    a. comprarles a proveedores? ____ ____
    b. comprar a una cantidad mínima de proveedores? ____ ____
23. ¿Ha analizado las ventajas y las desventajas de comprar a través de cooperativas u otros sistemas similares? ____ ____
24. ¿Sabe...
    a. cuánto tiempo suele tomar la entrega de cada pedido? ____ ____
    b. cuánto inventario de reserva (también se le llama existencias de reserva) debe tener para poder mantener ventas normales mientras llega el pedido? ____ ____

	Sí	No

25. ¿Alguna vez se ha quedado sin existencias? ____ ____
26. ¿Sabe cuál es la cantidad óptima que debe pedir de cada ítem que necesita? ____ ____
27. ¿Aprovecha (o puede aprovechar) los descuentos por cantidad en compras voluminosas de un mismo producto? ____ ____
28. ¿Conoce los costos de pedir inventario y tener inventario? ____ ____

Cuanto más frecuentemente compre (cantidades más pequeñas por pedido), más altos serán sus costos de pedidos promedio (costos de oficina, correo, teléfono, etc), y más bajos serán los costos incidentales promedio (bodegaje, pérdida por robos, obsolescencia, etc.). Por otra parte, cuanto más grandes sean las cantidades por pedido, más bajos serán los costos de pedido y más altos serán los costos incidentales. Debe lograrse un equilibrio, de manera que se pueda obtener el costo mínimo global para pedir y mantener inventarios.

29. ¿Mantiene registros de inventario para cada ítem? ____ ____

Estos registros se deben mantener actualizados con entradas cada vez que se agreguen o retiren ítems del inventario. Se pueden utilizar registros sencillos en tarjetas de 7,5 x 12,5 centímetros o 12,5 x 17,5 centímetros, indicando cada ítem en una tarjeta propia. Unos registros bien llevados indicarán, para cada ítem, la cantidad en existencia, la cantidad ya pedida, la fecha del pedido, si se vende lenta o rápidamente y las valoraciones (que son importantes para fines tributarios y para hacer sus propios análisis).

Sí No

Otros registros financieros

30. ¿Tiene un libro mayor de cuentas por pagar? ___ ___

Este libro indica qué, a quién y por qué debe dinero su empresa. Estos registros le ayudarán a efectuar sus pagos a tiempo; cualquier gasto que no se pague a tiempo podría perjudicar su credibilidad crediticia. Más importante aún, estos registros le ayudarán a aprovechar descuentos que contribuirán a incrementar sus utilidades.

31. ¿Tiene un libro mayor de cuentas por cobrar? ___ ___

Este libro indica quién le debe dinero a su empresa. Muestra cuánto le están debiendo a la empresa, cuánto tiempo lleva pendiente la deuda y por qué se le debe ese dinero. Las cuentas vencidas podrían significar que debe revisar su política de concesión de créditos y que quizás no está ingresando a la compañía dinero en efectivo lo suficientemente rápido como para pagar las cuentas propias a tiempo.

32. ¿Tiene un libro de ingresos de caja? ___ ___

Este libro registra el dinero recibido según fuente, día y monto.

33. ¿Tiene un libro de egresos de caja? ___ ___

Este libro es similar al anterior, pero en vez del dinero recibido indica el dinero pagado. Si resulta conveniente, estos dos libros se pueden combinar.

34. ¿Elabora un estado de pérdidas y ganancias y un balance? ___ ___

Éstos son estados sobre la situación de su empresa en un momento determinado; indican los ingresos, los egresos, los activos y los pasivos de la compañía. Son esenciales.

Sí No

35. ¿Elabora un presupuesto? ___ ___

Un presupuesto es como una especie de "registro anticipado", que proyecta los ingresos y egresos futuros de su negocio. Por lo general el presupuesto se elabora para un solo año, que suele corresponder al año contable. Sin embargo, después se desglosa en proyecciones trimestrales y mensuales.

Existen diferentes tipos de presupuestos: caja, producción, ventas y otros. Por ejemplo, el presupuesto de caja indica la estimación de ventas y gastos durante un período en particular. El presupuesto de caja obliga a la empresa a pensar en el futuro, al calcular sus ingresos y egresos. Cuando se efectúan proyecciones razonables para cada línea de producto o departamento importante, el dueño/gerente cuenta con metas de ventas y gastos que los empleados deben cumplir. Su plan debe incluir utilidades, y debe elaborar un presupuesto acorde con el plan.

Parte XV: Materiales que se deben solicitar

- Folletos de ventas
- Listas de precios
- Materiales para relaciones públicas
- Descripciones y fotografías de productos
- Formularios especiales
- Informe anual
- Estados financieros
- Muestras de anuncios y material promocional

- Información distribuida en ferias gremiales recientes
- Organigramas

NOTAS

* Éste es un código que desarrolló el gobierno federal de los Estados Unidos para describir productos y servicios, y las empresas que los ofrecen. En otros países existen sistemas equivalentes.

** Esta sección (es decir, hasta el comienzo de la parte VIII) es una adaptación hecha con base en Joseph D. O'Brien, *A Pricing Checklist for Managers*, publicado por la U. S. Small Business Administration.

*** Esta sección (hasta el comienzo de la parte XV) es una adaptación de Narendra C. Bhandari y Charles S. McCubbin, Jr., *Checklist for Profit Watching,* publicado por la U. S. Small Business Administration.

ANEXO C

PROPUESTA EXTENSA DE CONSULTORÍA

Propuesta para un programa de desarrollo de procedimientos para un sistema de planeación y control de proyectos*

Presentado a:

[*nombre y dirección de la empresa*]

Atención: [*nombre*]

Presentado por:

Decision Planning Corporation
3184-A Airway Avenue
Costa Mesa, California, 92626

Todas las páginas de este documento contienen información de propiedad de Decision Planning Corporation. Ninguna información suministrada en relación con esta propuesta se podrá duplicar, transmitir, utilizar o de cualquier otra manera divulgar a cualquier persona diferente de ________________, y a ésta únicamente para fines de evaluación de la cotización. Esta restricción se aplica a todas las hojas de esta propuesta.

* Utilizado con la autorización de Richard Brodkorb, presidente de Decision Planning Corporation.

CONTENIDO

Descripción

Sección

1.0 Resumen ejecutivo

Decision Planning Corporation (DPC) presenta esta propuesta a ___________ para desarrollar procedimientos para el sistema de planeación y control de proyectos. La propuesta contiene una descripción de los servicios propuestos, los *cronogramas* y *costos relacionados* y los méritos de DPC para apoyar a ___________________ en este programa.

A fin de facilitar la evaluación del tema, DPC subdividió la propuesta en cuatro secciones y dos apéndices. A continuación se hace una breve descripción de cada parte.

RESUMEN EJECUTIVO — La sección del resumen ejecutivo ofrece un panorama general del programa propuesto y del método que se plantea para realizar el trabajo contratado. La sección concluye con una descripción de los méritos de DPC para realizar las tareas propuestas.

PROPUESTA TÉCNICA — La sección de propuesta técnica comienza con una descripción detallada del trabajo que se va a realizar y de los productos/servicios que se entregarán a _______________. Además de definir el desarrollo del programa, la sección 2.0 identifica las responsabilidades de ___________________ y de DPC en lo que respecta al desarrollo, la revisión y la aprobación de productos y servicios individuales.

PROPUESTA DE COSTOS — La sección de propuesta de costos contiene una estimación detallada de las horas hábiles y otros elementos de costos necesarios para cumplir el objetivo propuesto. Esta sección también presenta las presunciones en que se basa la propuesta, los honorarios laborales, las condiciones y otros datos indispensables para entender a cabalidad la propuesta de costos.

PROPUESTA DE GESTIÓN — La sección de propuesta de gestión comienza con un examen del enfoque y la metodolo-

gía que se utilizarán para realizar el trabajo encomendado. También se indica un cronograma resumido de sucesos. La sección concluye con un examen detallado de la organización del proyecto de DPC, tanto en lo que concierne al personal que se va a asignar como en lo referente a la organización del personal en el equipo del proyecto.

APÉNDICES

DPC concluye la propuesta con dos apéndices que contienen información sobre los méritos generales de DPC, así como su historial de desempeño. Estos apéndices se presentan como parte externa de la propuesta, a fin de mantener la continuidad de ésta y facilitar así su revisión. Los temas de los apéndices se describen a continuación:

Apéndice A – DPC cree que su experiencia y sus conocimientos en la prestación de los servicios ofrecidos en esta propuesta son los mejores en la industria. El apéndice A, "Experiencia pertinente de DPC", incluye una sinopsis de logros representativos de la firma.

Apéndice B – DPC está convencido de que los méritos y la experiencia del personal propuesto para desarrollar este programa no pueden ser superados por sus competidores. El apéndice B, "Currículos del personal de DPC", indica los logros profesionales y académicos del equipo de programas de la firma.

[*Los apéndices A y B se omitieron intencionalmente.* (Nota del autor.)]

1.1 Antecedentes del programa

________________ emprendió un proyecto en toda la empresa para optimizar el *hardware* y el *software* del sistema de información gerencial. Paralelamente a este proyecto, el departamento de ingeniería diseñó un plan para optimizar su sistema de planeación y control de proyectos, mediante la revisión de los procedimientos existentes y/o el desarrollo de nuevos procedimientos que describen cómo ____________ organiza, planea, monitoriza y controla el trabajo en sus proyectos de ingeniería y construcción.

Decision Planning Corporation reconoce el deseo de ____________ de definir, consignar por escrito e implementar estos procedimientos lo más pronto posible. El desarrollo de estos tipos de procedimientos por lo general se hace en tres pasos distintivos. El primer paso implica definir los requerimientos del sistema de planeación y control de proyectos. El segundo paso toma estos requerimientos generales y los reestructura a manera de una especificación detallada del sistema. El último paso es el desarrollo de cada procedimiento a partir de la especificación. Cada procedimiento contiene un diagrama lógico, un texto explicativo e instrucciones para el cumplimiento de los requerimientos del procedimiento.

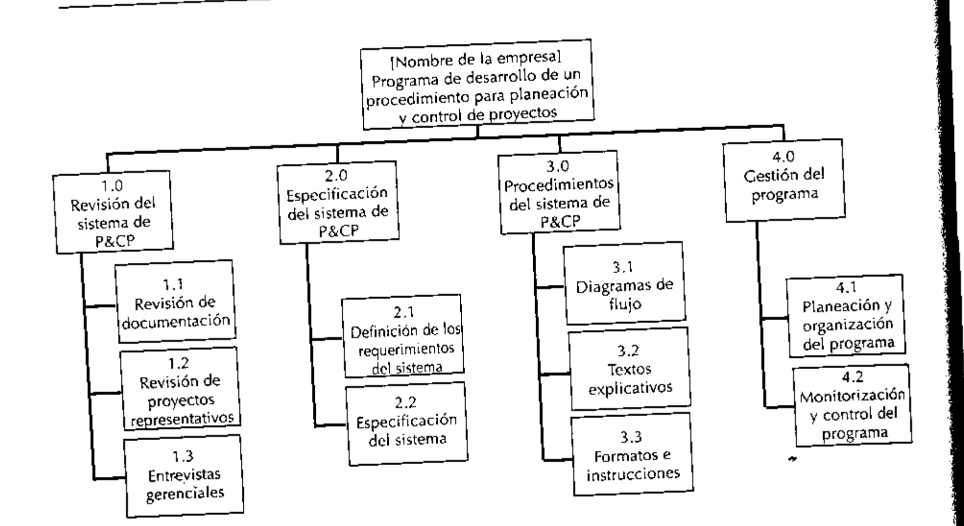
DPC se ha comprometido con ________________ a desarrollar un programa de capacitación personalizado sobre conceptos de planeación y control de proyectos. Este programa se basa en el seminario público de DPC, que está siendo presentado actualmente a escala nacional. Sin embargo, DPC ha hecho cambios sustanciales al material de presentación para que se ajuste específicamente a las necesidades de ________________. Este programa de capacitación provee una base perfecta para desarrollar los procedimientos del sistema. El hecho de que DPC ejecute el programa propuesto de desarrollo de procedimientos asegurará a ________________ que elevará al máximo su inversión en el programa de capacitación, y facilitará enormemente la implementación de los procedimientos.

1.2 Servicios propuestos

Decision Planning Corporation ofrece realizar el trabajo que se mencionó anteriormente y que se define en la propuesta técnica. Para garantizar un entendimiento claro y completo del desarrollo del trabajo entre_____________ y DPC, el programa propuesto se ha subdividido en componentes mediante una estructura de desglose del trabajo del programa (EDTP), que se indica en [*la figura D-1*]. A continuación se incluye una breve descripción de los elementos de este trabajo en el segundo nivel de la EDTP de DPC.

ELEMENTO 1 DE LA EDT *Revisión del sistema de planeación y control de proyectos*. El elemento no. 1 de la EDT incluye: una revisión de la documentación sobre el sistema de planeación y control de proyectos (P&CP) existente en _____________ con miras a entender las actuales técnicas de planeación y control de proyectos de

Figura D-1- Estructura de desglose del trabajo del programa



_____________; un examen de proyectos de muestra de _________ con miras a entender claramente las necesidades de planeación y control de los proyectos según el tamaño y el tipo; y entrevistas con personal gerencial de _______________, con miras a entender las prácticas y procedimientos implícitos, y las relaciones y actitudes laborales.

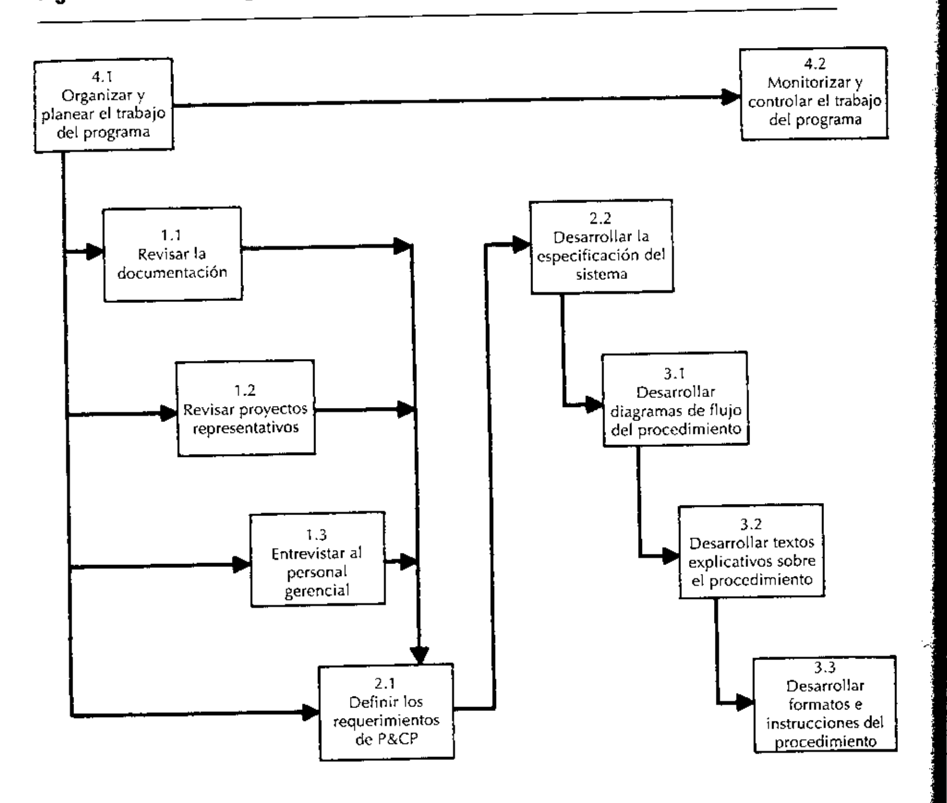
ELEMENTO 2 DE LA EDT *Especificación del sistema de planeación y control de proyectos*. Este elemento de la EDT incluye actividades relacionadas con la definición de requerimientos para organizar, planear, autorizar, monitorizar y controlar el trabajo y los recursos del proyecto, y la preparación de una especificación que será la base para preparar cada procedimiento.

ELEMENTO 3 DE LA EDT *Procedimientos del sistema de planeación y control de proyectos*. Este elemento de la EDT comprende el desarrollo de procedimientos del sistema, incluidos diagramas de flujo del sistema, textos explicativos sobre procedimientos y diseño de formatos e instrucciones para completar los procedimientos.

ELEMENTO 4 DE LA EDT *Gestión del programa de DPC*. Este elemento de la EDT incluye la organización, la planeación, la monitorización y el control del trabajo y los recursos necesarios para garantizar la conclusión exitosa y oportuna de este contrato.

En la sección 2.0, "Propuesta técnica", se describen detalladamente los elementos de la EDT. En [*la figura D-2*] se apreciа una visión general

Figura D-2. Metodología de DPC para desarrollar el trabajo del programa



del método propuesto por DPC para llevar a cabo el programa. La metodología de trabajo de DPC se describe a manera de diagrama lógico, indicando la relación entre los subelementos de la EDT. En la sección 4.0 se utilizó este diagrama lógico como base para el desarrollo de un cronograma realista del programa.

1.3 Méritos de Decision Planning Corporation

Decision Planning Corporation tiene un historial sobresaliente en el campo de gestión de proyectos. La firma, fundada en 1972, tiene una práctica de consultoría establecida a escala nacional, y ha prestado sus servicios a más de cien organizaciones pertenecientes a distintas industrias y a varias ramas del gobierno federal de los Estados Unidos. Entre los clientes de DPC figuran empresas de servicios de electricidad, compañías constructoras, firmas de arquitectura e ingeniería, fabricantes de reactores, contratistas del sector aeroespacial y de defensa, los departamentos de Energía y Defensa de los Estados Unidos, el gobierno federal canadiense y muchas otras organizaciones. Estas empresas recibieron ayuda de Decision Planning Corporation en prácticamente todos los aspectos de la gestión de proyectos.

El apéndice A indica la amplitud de experiencia de DPC en las áreas de gestión de proyectos afines a esta propuesta. De interés especial para ____________ es la asistencia suministrada a Bonneville Power Administration, Northwest Energy Corporation, General Public Utilities Services Company, Gas-Cooled Reactor Associates y Southern Company Services. Estos trabajos de consultoría se realizaron en un entorno muy similar e incluyeron el mismo tipo de asuntos que se describen en esta propuesta.

El personal de DPC posee experiencia diversa en todos los aspectos relacionados con la gestión de proyectos, desde la participación en el desarrollo de conceptos originales de gestión integrada de proyectos hasta el logro de resultados extraordinarios utilizando estos conceptos. Para este trabajo propuesto, Decision Planning Corporation ha escogido un equipo de profesionales con gran pericia en gestión de proyectos. Cada uno de ellos tiene una vasta experiencia en diseño, documentación, capacitación, implementación y operación de sistemas de control de gestión de proyectos.

Su experiencia garantizará que los procedimientos del sistema de planeación y control de proyectos de ____________ reflejen las necesidades de la empresa y que tengan la combinación correcta de estructura adecuada y conocimiento práctico de las necesidades del gerente/ingeniero de proyecto.

Decision Planning Corporation tiene condiciones únicas para ayudarle a ____________ en este programa. A continuación presentamos un resumen de los beneficios que obtendrá ____________ si decide asignarle este proyecto a Decision Planning Corporation.

- DPC está íntimamente familiarizada con el entorno de gestión de proyectos de __________________. Al asignarle este trabajo a Decision Planning Corporation, __________________ obtendrá los beneficios de la vasta experiencia de nuestra firma en diseño, documentación, implementación y operación de sistemas de gestión de proyectos, con lo cual garantizará que el desarrollo de los procedimientos de P&CP se logre de manera expedita.
- DPC es experta en técnicas de planeación y control de proyectos en el campo de servicios públicos de electricidad. DPC ofrece un seminario público, quizás el único de este tipo en los Estados Unidos, titulado "Planeación y control de proyectos en la industria de servicios públicos de electricidad". __________________ podrá beneficiarse de estos conocimientos tecnológicos y de esta experiencia.
- El personal de Decision Planning Corporation que se asignará a este trabajo cuenta con experiencia tanto empresarial como de ingeniería, con lo cual provee las disciplinas necesarias para conceptuar el sistema, utilizando los conocimientos de un gerente de proyecto para decidir lo que es práctico y lo que no lo es.
- La experiencia de Decision Planning Corporation en trabajos de gestión en el entorno de planeación y control de proyectos es muy profunda y amplia. En los últimos cinco años, Decision Planning Corporation ha ayudado a veinte grandes empresas especializadas en ingeniería y construcción en el desarrollo, la implementación y la operación de gestión de proyectos.
- La misión corporativa de Decision Planning Corporation consiste en ayudarles a sus clientes a diseñar, implementar y operar sistemas de gestión de proyectos. Por consiguiente, este proyecto no es secundario con respecto a otros servicios ofrecidos por nuestra firma. Es el punto focal de su experiencia y pericia corporativas.

Como soporte de las afirmaciones que hemos hecho y para ratificar la capacidad y el historial de desempeño de Decision Planning Corporation, incluimos a continuación una lista de referencias que suministramos a __________________ para su revisión.

[*La lista de referencias se omitió intencionalmente.* (Nota del autor.)]

2.0 Propuesta técnica

Decision Planning Corporation propone suministrar los servicios necesarios y el apoyo relacionado requerido a __________________ en la ejecución de un programa de desarrollo de procedimientos del sistema de gestión que se describe a continuación. El desarrollo del programa se presenta de manera modular para permitirle a __________________ identificar la manera como estos servicios se adaptan óptimamente a sus actuales necesidades gerenciales.

ALCANCE

El desarrollo propuesto del proyecto incluye la realización de diez (10) tareas específicas. Las tareas individuales se estructuran como elementos de una estructura de desglose del trabajo (EDT), como se indica en [*la figura D-1*]. El propósito de la estructura de desglose del trabajo es definir los productos y servicios necesarios para completar el desarrollo del programa y garantizar que la gestión de la EDT se codifique mediante un número de identificación único. Este número se utiliza para identificar el elemento de la EDT en todos los documentos de costos y programación que contiene esta propuesta. Al utilizar el número de identificación de la EDT, __________________ podrá correlacionar toda la información de costos y cronogramas propuesta con el desarrollo del trabajo definido para ese elemento.

RESPONSABILIDADES

Como la EDT describe los productos y ser-

vicios relacionados con el desarrollo del procedimiento del sistema de gestión, y no la responsabilidad de preparar el producto o prestar el servicio, en [*la figura D-3*] se incluye una identificación de las responsabilidades con respecto a diversas tareas relacionadas con cada elemento producto/servicio individual de la EDT. La matriz contiene la siguiente información:

- El eje vertical provee una lista de todos los elementos, productos y servicios de la EDT.
- El eje horizontal contiene una lista de actividades asociadas con desarrollo de producto/servicio.
- En la intersección de las ejes, se utiliza un símbolo para indicar la responsabilidad por el desempeño de la actividad que se está considerando.

Las actividades asociadas con el logro del desarrollo propuesto del trabajo se identifican como *realización, revisión, consulta* y *aprobación*. La información que aparece abajo describe las actividades del programa en lo que respecta al contenido del trabajo y los productos que se entregan, según sea el caso.

EJECUCIÓN

Revisión y análisis del sistema, preparación de diagrama de flujo, desarrollo de procedimientos y su presentación al personal de ______________. Todas las actividades ejecutadas tienen productos y/o servicios finales claramente definidos.

REVISIÓN

Análisis de los resultados de las actividades realizadas para determinar si se completaron

Figura D-3. Matriz de responsabilidades

Matriz de responsabilidad		Organización responsable							
		DPC				[Nombre de la empresa]			
Elemento de la estructura de desglose del trabajo									
No.	Descripción	Realizar	Revisar	Consultar		Realizar*	Revisar	Aprobar	
1.0	Revisión del sistema de P&CP								
1.1	Revisión de documentación	×							
1.2	Revisión de proyecto representativo	×				×			
1.3	Entrevistas con la gerencia	×				×			
2.0	Especificación del sistema de P&CP								
2.1	Definición de requerimientos del sistema	×		×		×		×	
2.2	Especificación del sistema	×				×		×	
3.0	Procedimientos del sistema de P&CP								
3.1	Diagramas de flujo	×	×			×	×	×	
3.2	Textos explicativos	×	×			×	×	×	
3.3	Formatos e instrucciones	×	×			×	×	×	
4.0	Gestión del programa								
4.1	Organización y planeación del programa	×						×	
4.2	Monitorización y control del programa	×						×	

* Se estima que el trabajo de __________ requerirá una persona equivalente.

adecuadamente. Los resultados de todas las revisiones se indicarán en las copias anotadas de la documentación del programa, mediante memorandos o por otros medios aceptados por ______________ y DPC.

CONSULTA

Actividades relacionadas con asesoría en administración y gestión del programa, y otros

trabajos de "nivel de esfuerzo" que no resulten en un producto final tangible.

APROBACIÓN Trabajo relacionado con la aceptación formal de diversos productos y servicios por parte de ________________________.

Decision Planning Corporation cree que el material que contiene esta propuesta ofrece una definición precisa del desarrollo del trabajo y las responsabilidades en cuanto a su ejecución. Debe observarse que la propuesta cuantifica el desarrollo del programa en la mayor medida posible y procura evitar actividades de nivel de esfuerzo. Esto provee una base sólida para la gestión del desarrollo del trabajo y garantiza una visibilidad adecuada en lo que respecta al progreso de cada producto.

2.1 Elemento 1.0 de la EDT – Revisión del sistema de planeación y control de proyectos (P&CP)

Decision Planning Corporation revisará la documentación del sistema de P&CP de ________________, estudiará sus planes e informes de proyectos y hará entrevistas a personal gerencial de ______________, según se requiera. Esto implicará un proceso de tres pasos, que se describen a continuación:

ELEMENTO 1.1 DE LA EDT *Revisión de la documentación sobre P&CP:* DPC revisará la documentación existente sobre P&CP y "hará un inventario" de las prácticas actuales de ______________ relacionadas con la organización, la planeación, la autorización, la monitorización y el control de mano de obra, materiales y recursos asociados. Este "inventario" consistirá en lo siguiente:

a. Revisión de organigramas y descripción de cargos con el fin de entender las reglas y las responsabilidades de las personas y las organizaciones, y para identificar las interfaces clave de diversos participantes en el proyecto.
b. Revisión de otras políticas gerenciales, y de procedimientos, manuales y documentación relacionados a fin de familiarizarse con los métodos y prácticas actuales de la P&CP.
c. Revisión de sistemas existentes de contabilidad e información con el fin de entender: (1) la distribución de la mano de obra; (2) la adquisición/compromiso de materiales y la distribución de los mismos; (3) otras distribuciones de costos directos; y (4) otros recursos de información pertinentes sobre contabilidad y sobre el proyecto.

ELEMENTO 1.2 DE LA EDT *Revisión del proyecto:* DPC revisará la naturaleza de los proyectos actuales de ingeniería, construcción y mantenimiento. La revisión tendrá en cuenta una muestra extraída de cada uno de los principales grupos del proyecto: plantas fósil, plantas hídricas y líneas de transmisión. La muestra se utilizará para determinar los requerimientos de gestión de proyecto de los proyectos de __________cada tipo y tamaño. La revisión incluirá, como mínimo, lo siguiente:

a. Estructura de desglose del trabajo y otros documentos de definición del proyecto que existan en la actualidad.

b. Cronogramas en todos los niveles.

c. Documentos de proyección presupuestal y/o de gastos.

d. Documentos de autorización de trabajo, incluidos contratos y órdenes de compra.

e. Progreso/logros del trabajo y documentos/informes de análisis de problemas.

ELEMENTO 1.3 DE LA EDT *Entrevistas con la gerencia:* Decision Planning Corporation se entrevistará con gerentes y con otro personal clave en ingeniería, servicios de proyecto y otras áreas gerenciales funcionales apropiadas, con el fin de enterarse de prácticas y procedimientos implícitos, relaciones laborales y actitudes pertinentes.

2.2 Elemento 2.0 de la EDT – Especificación del sistema de planeación y control de proyectos

Decision Planning Corporation desarrollará una especificación para el mejoramiento del sistema de planeación y control de proyectos. Esta especificación definirá los criterios para organizar, planear, monitorizar y controlar el trabajo y los recursos del proyecto, y analizará las prácticas de ______________ contra estos criterios.

ELEMENTO 2.1 DE LA EDT *Definición de los requerimientos del sistema de P&CP:* DPC (con la asistencia de ______________) analizará las prácticas de gestión de proyectos identificadas en el elemento 1.0 de la EDT a la luz de los requerimientos existentes en cuanto a gestión de proyectos, e identificará cualesquiera requerimientos adicionales, así como aquéllos que exijan un mayor desarrollo. Este enfoque garantizará que el sistema de P&CP refleje los conocimientos de punta en materia de gestión de proyectos, así como el estilo, los valores y la filosofía gerencial de ______________.

ELEMENTO 2.2 DE LA EDT *Especificación del sistema:* Los resultados del análisis de requerimientos del sistema se documentarán a partir de una especificación del sistema. Esta especificación incluirá los requerimientos de gestión de proyectos e identificará las prioridades que deben regir el desarrollo de procedimientos del sistema de P&CP. El informe también documentará los aspectos satisfactorios de los sistemas de gestión actuales, de modo que se pueda realizar una posible modificación del sistema que implique sólo cambios mínimos en las prácticas existentes.

2.3 Elemento 3.0 de la EDT – Procedimientos del sistema de P&CP

Después de la documentación de requerimientos del sistema de ______, DPC, con la asistencia de ______, preparará los procedimientos del sistema que cumplen con esos requerimientos.

ELEMENTO 3.1 DE LA EDT *Diagramas de flujo:* DPC y ______________ prepararán diagramas de flujo gráficos de las prácticas de gestión existentes. Estos diagramas de flujo se compararán con los requerimientos en la especificación del sistema. Cualquier deficiencia será corregida conjuntamente por DPC y ______________. El resultado será un diagrama de flujo de cada uno de los procedimientos propuestos en el sistema de

P&CP. Estos diagramas de flujo identificarán las prácticas existentes, las prácticas modificadas y cualesquiera nuevas prácticas y formatos que se requieran para implementar el sistema. Una vez completados los diagramas de flujo, se harán explicaciones narrativas (textos) de cada paso. Los diagramas de flujo y los textos le permitirán a cada revisor entender el flujo y la interacción de cada paso, al ver el gráfico y comprender el contenido de cada paso mediante la revisión del texto explicativo. La meta última es garantizar que cada procedimiento propuesto haya especificado y aclarado todos los pasos e interfaces necesarios.

A continuación se incluye una lista preliminar de documentación mínima del sistema:

- Panorama general del sistema de P&CP
- Definición del trabajo y matriz de asignación de responsabilidades
- Presupuesto del proyecto
- Procedimiento de cronograma del proyecto
- Procedimiento de desarrollo del plan en punto de control
- Procedimiento de autorización
- Procedimiento de medición de desempeño
- Procedimiento de medición de punto de referencia
- Procedimiento de análisis y proyección
- Procedimiento de control/revisión de cambios
- Guía gerencial para puntos de control

La lista completa/final de la documentación de procedimientos se identificará antes de

cualquier trabajo de desarrollo de procedimientos. Cada procedimiento tendrá un diagrama de flujo, un texto explicativo sobre el diagrama de flujo, los formatos existentes y/o los formatos nuevos, textos que describan el propósito y el desarrollo del procedimiento, definición de términos exclusivos o nuevos y requerimientos de los procedimientos.

ELEMENTO 3.2 DE LA EDT *Textos explicativos de los procedimientos:* Con base en los textos explicativos de los diagramas de flujo, DPC preparará, con la ayuda de ______, la serie de procedimientos que definirán totalmente el sistema de P&CP.

ELEMENTO 3.3 DE LA EDT *Formatos e instrucciones:* De ser necesario, DPC desarrollará/revisará formatos de P&CP e instrucciones para formatos, de modo que se ajusten a los requerimientos de procedimientos del sistema. Esta tarea incluye desarrollar versiones preliminares, coordinar y revisar versiones preliminares y desarrollar versiones finales tanto de los formatos como de las instrucciones de los formatos.

2.4 Elemento 4.0 de la EDT – Gestión general del programa

Con el fin de garantizar la conclusión exitosa y oportuna del trabajo propuesto, este programa se debe organizar, planear, monitorizar y controlar de manera efectiva. El desarrollo del trabajo que se describe a continuación está diseñado para cumplir con las metas mencionadas.

ELEMENTO 4.1 DE LA EDT *Organización y planeación del programa:* En un momento cercano al inicio del programa,

DPC terminará los siguientes documentos y se los presentará a ________________ para su revisión:

- Estructura de desglose del trabajo [*Figura D-3*]
- Estructura de organización [*Figura D-1*]
- Red detallada de ejecución del programa [*Figura D-2*]
- Cronograma del programa [*Figura D-6*]

Estos documentos se diseñarán de manera que garanticen que todas las actividades del proyecto hayan sido bien definidas, asignadas y planeadas, y que exista la mano de obra disponible para llevarlas a cabo.

ELEMENTO 4.2 DE LA EDT *Monitorización y control del programa:* DPC monitorizará continuamente el costo y el progreso del trabajo del programa, así como el desempeño del personal de DPC. DPC es consciente de que, durante la ejecución de este programa, podría surgir la necesidad de alterar el desarrollo, el cronograma y/o el presupuesto del programa. DPC monitoreará la necesidad de efectuar tales cambios, los presentará formalmente a la gerencia de ________, y se acordará mutuamente el curso de acción correctiva que se debe tomar.

3.0 Propuesta de costos

3.1 Estimación de elementos de costos

Como se describe en la sección 2.0, DPC ha subdividido el programa de desarrollo de procedimientos de P&CP en tres (3) niveles de la EDT. Las actividades necesarias para cumplir con el trabajo se programaron de manera tal que se tienen en cuenta las relaciones e interdependencias de los diversos elementos de trabajo.

La estimación de costos de DPC para realizar el trabajo descrito en la sección 2.0 se incluye en [*las figuras D-4 y D-5*]. Las figuras muestran los recursos humanos y otros recursos necesarios para desarrollar cada elemento de la EDT de DPC. Las categorías de recursos humanos que se describen son: director de proyectos, consultor principal y consultor. Las estimaciones se indican en horas-hombre según la categoría.

Decision Planning Corporation realizó su estimación de costos con base en los honorarios que se indican a continuación. [*Obsérvese que los honorarios se omitieron intencionalmente.*] Estos honorarios se basan en precios uniformes del mercado para servicios prestados en cantidades sustanciales al público en general. Los honorarios de DPC son:

Director de proyectos	US$ _____ /día
Consultor principal	US$ _____ /día
Consultor	US$ _____ /día

Los anteriores honorarios sólo son válidos para los recursos indicados y durante un período de cinco meses. Si durante la vigencia de este contrato se le solicita a DPC proveer servicios que exijan pericia especial en áreas diferentes de la planeación y el control de proyectos, las tarifas de tales servicios se negociarán con ________________ en ese momento.

Otros de los elementos de costos que aparecen se calculan en unidades apropiadas según el elemento de costos. Los elementos de costos y las unidades calculadas son las siguientes:

Elementos de costos	*Unidad de estimación*
Pasajes aéreos	Viajes de ida y regreso entre Costa Mesa y...
Hotel/viáticos	Días x número de consultores *in situ*
Alquiler de autos	Días x número de autos alquilados
Estacionamiento	Días x número de autos estacionados
Miscelánea	Dólares por viaje

Figura D-4- Estimaciones de costos por elementos de costos

Estimación por elementos de costos	Labor*				Otros			
	Director de proyectos	Consultores principales	Consultores	Pasajes aéreos	Hotel/ viáticos	Alquiler auto (días)	Estaciona-miento	Miscelánea
1.1 Revisión de documentos	8	8	10					
1.2 Revisión de proyecto representativo	8	8	10					
1.3 Entrevistas con gerentes	8	8	12					
1.0 Total revisión	24	24	32	3	13	5	13	3
2.1 Definición de requerimiento del sistema	12	40	8					
2.2 Especificación del sistema	12	16	8					
2.0 Total especificación del sistema	24	56	16	2	10	5	10	2
3.1 Diagramas de flujo del procedimiento	4	80	120					
3.2 Textos explicativos del procedimiento	3	120	160					
3.3 Formatos e instrucciones del procedimiento	3	40	56					
3.0 Total procedimientos	10	240	336	9	43	24	43	9
4.1 Organización y planeación del programa	16	24	12					
4.2 Monitoreo y control del programa	16	24	12					
4.0 Total gestión del programa	32	48	24	2	10	5	10	2
Total programa	90	368	408	16	76	39	76	16

* La estimación de los recursos humanos se hace en horas-hombre.
Nota: El uso o la divulgación de la información aquí incluida está sujeto a la restricción que aparece en la primera página de esta propuesta.

En la actualidad, DPC anticipa que los únicos materiales que quizás se requieran son artículos generales de oficina, gráficos especiales y fotocopias.

3.2 Sustentación de las estimaciones de costos

La estimación de costos para los servicios propuestos se basa en los siguientes supuestos:

Figura D-5. Estimaciones de costos para los servicios propuestos

Costo calculado para los servicios propuestos	Costo por cantidad / Precio unitario (hora)	Recursos humanos: Director de proyectos	Recursos humanos: Consultores principales	Recursos humanos: Consultores	Recursos humanos: Consultores de planta	Otros elementos de costos: Pasajes aéreos	Otros elementos de costos: Hotel/ viáticos	Otros elementos de costos: Alquiler de autos (días)	Otros elementos de costos: Estacionamiento (días)	Otros elementos de costos: Millas (100 mi.)	Otros elementos de costos: Ayudas visuales	Precio total
Cantidad/ costo												
Elemento EDT	Cant.	24	24	32		3	13	5	13	3		
	$											
1.0 Revisión del sistema de P&CP	Cant.	24	56	16		2	10	5	10	2		
	$											
2.0 Especificación del sistema de P&CP	Cant.	10	240	336		9	43	24	43	9		
	$											
3.0 Procedimientos del sistema de P&CP	Cant.	32	48	24		2	10	5	10	2		
	$											
4.0 Gestión del programa												
Total programa												

[*Los honorarios y los costos se omitieron intencionalmente.* (Nota del autor.)]

- La conclusión oportuna y el costo total de este programa dependen del estricto cumplimiento del cronograma del proyecto por parte de todos los participantes.
- ________________ suministrará espacio de oficina y todas las instalaciones necesarias para el personal de DPC mientras esté prestando sus servicios *in situ*. Las actividades *in situ* incluyen aproximadamente el 60% del trabajo total.
- El término *in situ* se refiere a las oficinas de ________________ ubicadas en ______________. Los viajes a lugares distintos de "*in situ*" se considerarán como una actividad que se sale del alcance del trabajo y se negociarán y facturarán por separado.
- Se presume que la duración total del proyecto esté entre diez y doce semanas.
- DPC rembolsa actualmente a su personal por alojamiento al costo y provee viáticos para alimentación y gastos imprevistos de _____ diarios. Para el área de __________________, DPC calcula ______ por noche, que representa el rango medio de una habitación de hotel sencilla. El total de _____ diarios se multiplicó por el número calculado de días de viáticos. [*Las tarifas y los costos se omitieron intencionalmente.* (Nota del autor)]
- Los costos se pueden reducir sustancialmente si se aprovechan los descuentos en los pasajes y/o las rebajas de precios. Sin embargo, para poder aprovechar estas reducciones, es preciso establecer un cronograma estricto. Tan pronto como se establezca un cronograma estricto, DPC procurará aprovechar al máximo los descuentos relacionados con viajes, reduciendo así los gastos generales por este concepto.

3.3 Resumen de costos

La estimación de costos para el trabajo propuesto relacionada con el desarrollo del procedimiento se resumen en [*la figura D-5*]. La estimación de costos total es para todos los servicios/productos descritos en la sección 2.0. [*El costo se omitió intencionalmente.* (Nota del autor)]

3.4 Factura y pago

DPC facturará a ________________ cada mes por los costos incurridos, a las tarifas de facturación y costos reales incurridos a esa fecha. Refiérase a [*la figura D-6*]. DPC anticipa que ______________ efectuará el pago en el término de treinta días a partir de la presentación de la factura.

Todos los pagos se deben hacer a:

Decision Planning Corporation
3184-A Airway Avenue
Costa Mesa, California 92626

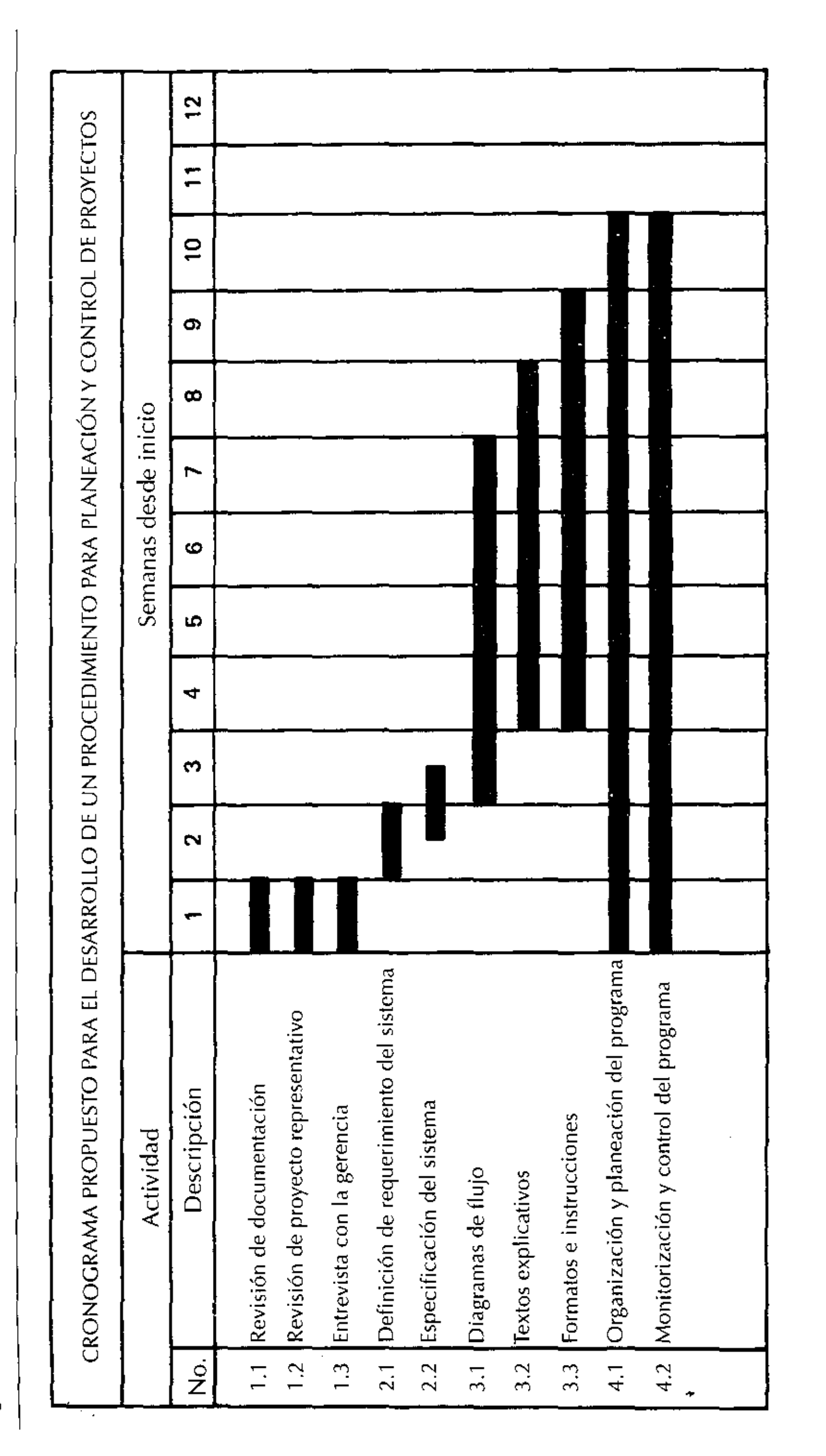
4.0 Propuesta de gestión

Esta sección describe el método organizacional que utiliza DPC en sus trabajos de consultoría, la propuesta de equipo específica para este programa y el cronograma para la realización del trabajo.

4.1 Organización del programa y asignación de personal

Decision Planning Corporation controla todos sus trabajos mediante una organización matriz como la que se aprecia en [*la figura D-7*]. El lado izquierdo del cuadro indica los funcionarios de DPC, y el derecho muestra la organización del equipo del programa.

DPC nombrará al señor Richard Brodkorb como director de este programa para realizar una interfaz adecuada con la gerencia de ______________ y para garantizar un control pleno de los recursos del proyecto. El señor Brodkorb contará con el apoyo de un equipo que posee una combinación única de experiencia técnica y administrativa, específicamente escogido para este trabajo. No se utilizará a todos los miembros del equipo simultáneamente; se proponen tres miembros de equipo para garantizar que haya individuos calificados disponibles para prestar apoyo en períodos pico. A continuación se ofrece una sinopsis de los miembros propuestos para el equipo, así como su experiencia pertinente en lo que atañe a este trabajo. En el

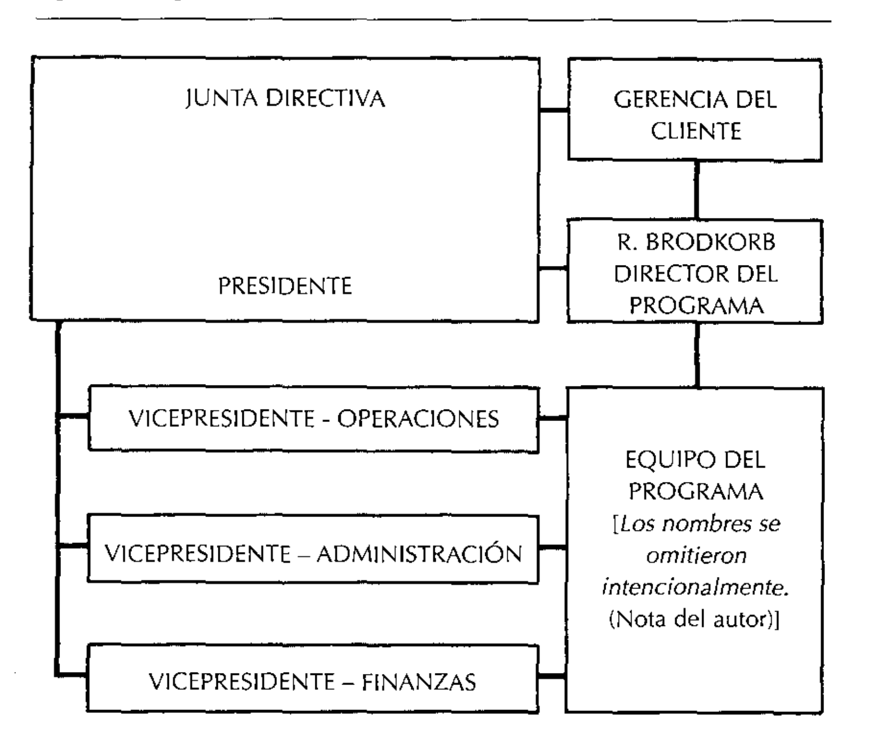


CRONOGRAMA PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA PLANEACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS

Actividad		Semanas desde inicio											
No.	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	Revisión de documentación	■											
1.2	Revisión de proyecto representativo	■											
1.3	Entrevista con la gerencia	■											
2.1	Definición de requerimiento del sistema		■										
2.2	Especificación del sistema		■	■									
3.1	Diagramas de flujo			■	■	■	■	■					
3.2	Textos explicativos				■	■	■	■	■				
3.3	Formatos e instrucciones				■	■	■	■	■	■			
4.1	Organización y planeación del programa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4.2	Monitorización y control del programa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Figura D-6. Cronograma del programa

Figura D-7. Organización matriz de DPC



apéndice B se incluye un curriculum vitae más detallado de cada uno de los miembros.

[*Las sinopsis se omitieron intencionalmente.* (Nota del autor)]

4.2 Restricciones en la asignación de personal

El personal propuesto está disponible para prestar apoyo a __________ en tres semanas a partir de la fecha de esta propuesta. Sin embargo, si la autorización para proceder se pospone más allá del ______de______ de 20___, DPC puede verse en la necesidad de asignar a parte del personal propuesto a otros trabajos. Si esto ocurre, DPC reemplazará el personal reasignado con otros miembros de su personal que posean méritos equivalentes. Los reemplazos se harán con la aprobación de ______________.

4.3 Cronograma del programa

El cronograma propuesto para la realización del programa de desarrollo de un procedimiento de planeación y control de proyectos para _______________ se indica en [*la figura D-6*]. El cronograma se desarrolló en el marco de la estructura de desglose del trabajo [*figura D-1*], y muestra las fases y la duración de todas las actividades identificadas en el diagrama lógico de ejecución [*figura D-2*].

En vez de considerar fechas calendario específicas, el cronograma se elaboró con base en días hábiles y semanas a partir del inicio del contrato. Se debe dar una notificación con por lo menos dos semanas de anticipación a fin de que DPC pueda realizar el trabajo en las fechas deseadas.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento a los cientos de consultores que han colaborado conmigo al servicio de clientes, y a las docenas más que, a lo largo de los años, han aportado sus conocimientos para ayudarles a mis estudiantes a entender qué significa ser consultor.